



**HAL**  
open science

# La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale : une analyse de contenu de manuels de formation

Marie-Pierre Bourdages-Sylvain

## ► To cite this version:

Marie-Pierre Bourdages-Sylvain. La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale : une analyse de contenu de manuels de formation. Sociologie. Université René Descartes - Paris V; Université Laval (Québec, Canada), 2014. Français. NNT : 2014PA05H025 . tel-01130635

**HAL Id: tel-01130635**

**<https://theses.hal.science/tel-01130635>**

Submitted on 12 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris Descartes

Ecole doctorale 180

*Sciences humaines et sociales : cultures, individus, sociétés*

**La mobilisation dans la  
littérature pédagogique managériale**  
*Une analyse de contenu de manuels de formation*

Par Marie-Pierre Bourdages-Sylvain

Thèse de doctorat de Sociologie

Présentée et soutenue publiquement le 17 octobre 2014

Devant un jury composé de :

Directeurs de thèse : Monsieur Jan SPURK  
Professeur à l'Université Paris-Descartes, France

Monsieur Daniel MERCURE  
Professeur titulaire à l'Université Laval, Canada

Rapporteurs : Madame Estelle MORIN  
Professeure titulaire à HEC-Montréal, Canada

Monsieur Mircea VULTUR  
Professeur-chercheur à l'Institut National de la Recherche  
Scientifique, Canada

Suffragants : Monsieur Michel RACINE  
Professeur agrégé à l'Université Laval, Canada

Monsieur Pierre-Antoine CHARDEL  
Professeur à Télécom- École de Management, France



## Résumé court

À l'instar des études en sociologie du travail qui, depuis 1980, s'intéressent à la subjectivité au travail comme voie d'intelligibilité des enjeux sociaux, cette thèse porte sur la valorisation par le discours pédagogique managérial de la mobilisation, plus particulièrement celle d'un régime fondé sur l'enrôlement des subjectivités. Il est généralement admis que cette mobilisation constitue le champ classique de la gestion des ressources humaines (GRH). Qu'en est-il des autres domaines de l'organisation ? La mobilisation y serait-elle valorisée tous azimuts ? L'hypothèse a notamment été posée par Tremblay *et al.* (2005), qui proposent un modèle d'analyse fondé sur quatre champs organisationnels : 1) *les pratiques de GRH* ; 2) *l'organisation du travail* ; 3) *le leadership* et ; 4) *la vision, la mission, les objectifs et les valeurs*), comme autant de leviers d'action pour mobiliser le personnel. L'objectif principal de cette thèse est de vérifier, par une analyse de contenu de manuels de formation en GRH, si le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans la littérature pédagogique managériale, sans pour autant prendre pour acquis que cela se traduit dans les situations concrètes de travail.

Les apports de cette thèse sont triples : elle montre que la mobilisation du personnel et ses dimensions associées (soit *l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement*) sont présentées par le discours pédagogique managérial comme le pivot de la nouvelle pratique de GRH, tant du point de vue des pratiques, de l'organisation du travail et du leadership, que de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs. Plus encore, elle révèle que la mobilisation y est qualifiée d'émancipatoire, dans la mesure où elle est décrite comme un vecteur de réalisation de soi pour le travailleur et, parallèlement, une voie de rentabilité pour l'organisation. Au-delà de cette vaste entreprise de mobilisation de la subjectivité, l'analyse montre que la littérature pédagogique managériale est porteuse d'un véritable *ethos* du travail, qui valorise une centralité forte de l'activité professionnelle, une finalité expérientielle et un lien d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties, bref, un *ethos* du travail en phase avec les normes managériales contemporaines. Au terme de l'exercice, la thèse examine un ensemble de réflexions quant aux conséquences individuelles et sociales des normes de mobilisation de la subjectivité diffusées par le discours managérial contemporain.



## Résumé long

À l'instar des études en sociologie du travail qui, depuis 1980, s'intéressent à la subjectivité au travail comme voie d'intelligibilité des enjeux sociaux, cette thèse porte sur la valorisation par le discours pédagogique managérial de la mobilisation, plus particulièrement celle d'un régime fondé sur l'enrôlement des subjectivités. Il est généralement admis que cette mobilisation constitue le champ classique de la gestion des ressources humaines (GRH). Qu'en est-il des autres domaines de l'organisation ? La mobilisation y serait-elle valorisée tous azimuts ? L'hypothèse a notamment été posée par Tremblay *et al.* (2005), qui proposent un modèle d'analyse fondé sur quatre champs organisationnels : 1) *les pratiques de GRH* ; 2) *l'organisation du travail* ; 3) *le leadership* et ; 4) *la vision, la mission, les objectifs et les valeurs*, comme autant de leviers d'action pour mobiliser le personnel. L'objectif principal de cette thèse est de vérifier si le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans la littérature pédagogique managériale, sans pour autant prendre pour acquis que cela se traduit dans les situations concrètes de travail.

Une analyse de contenu comparative et interthème de seize manuels de formation en GRH publiés au Québec a permis d'apprécier la façon dont la mobilisation et ses dimensions associées (soit *l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement*) y sont valorisées. Ce type de littérature est intéressant d'un point de vue sociologique compte tenu de son caractère normatif : en plus de présenter un ensemble de techniques, de procédures et de stratégies de gestion, les ouvrages de gestion des ressources humaines (GRH) destinés aux étudiants collégiaux et universitaires sont porteurs des nouvelles normes managériales contemporaines dont ils contribuent à la diffusion et, dans une certaine mesure, à la reproduction. L'analyse s'est déroulée en deux temps : un premier traitement des données a permis de valider que la mobilisation est de telle nature qu'elle est un enjeu pour tous les domaines : les champs organisationnels de Tremblay *et al.* (2005) sont intrinsèquement liés à la mobilisation, du fait qu'ils sont nettement associés à une entreprise en vue d'accroître la mobilisation. L'organisation du travail, le leadership et la vision sont décrits dans la littérature pédagogique managériale comme des champs de la mobilisation, au même titre que les pratiques de GRH. La seconde analyse fondée sur un croisement entre les dimensions de la mobilisation et les champs organisationnels contribue à expliquer pourquoi la mobilisation est si importante : la

mobilisation est valorisée tant par la GRH que par les autres domaines, dans la mesure où elle est qualifiée d'*émancipatoire*. La littérature pédagogique managériale est porteuse d'un discours qui fait de la mobilisation une pratique qui profiterait tant à l'organisation qu'à ses membres ; d'un côté, on présente les pratiques de mobilisation comme des réponses organisationnelles aux demandes d'autonomie, d'équilibre et d'authenticité d'une main-d'œuvre diversifiée et, d'un autre côté, comme une stratégie bénéfique pour l'organisation. Plus encore, l'analyse a permis de circonscrire le modèle idéal-typique de l'employé tel que décrit dans la littérature pédagogique managériale : il s'agit d'un travailleur motivé, engagé, habile et qui adhère aux objectifs organisationnels, bref, qui présente les principaux traits de la mobilisation.

Les apports de cette thèse sont triples : elle montre que la mobilisation du personnel est présentée par le discours pédagogique managérial comme le pivot de la nouvelle pratique de GRH, tant du point de vue des pratiques, de l'organisation du travail et du leadership, que de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs. Plus encore, elle révèle que la mobilisation y est qualifiée d'*émancipatoire*, dans la mesure où elle est décrite comme un vecteur de réalisation de soi pour le travailleur et, parallèlement, une voie de rentabilité pour l'organisation. Au-delà de cette vaste entreprise de mobilisation de la subjectivité, l'analyse montre que la littérature pédagogique managériale est porteuse d'un véritable *ethos* du travail, qui valorise une centralité forte de l'activité professionnelle, une finalité expérientielle et un lien d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties, bref, un *ethos* du travail en phase avec les normes managériales contemporaines. Au terme de l'exercice, la thèse examine un ensemble de réflexions inspirées de la psychodynamique du travail et de la sociologie clinique quant aux conséquences individuelles et sociales de normes managériales contemporaines. La critique sociologique porte essentiellement sur les revers des normes managériales contemporaines, qui peuvent donner lieu à des stratégies de gestion abusives, manipulatrices et dominatrices, qui menacent l'équilibre psychologique des travailleurs.

## **Résumé en anglais**

Since 1980, workplace sociology studies have taken an interest in subjectivity in the workplace as a mean of understanding social issues. In a similar fashion, this thesis deals with the way in which the educational management approach promotes engagement, and more particularly engagement as part of a regime based on the mobilization of subjectivities. It is generally conceded that employee mobilization is the classic realm of human resources management (HRM). But is this also true in other fields of organization? Is mobilization valued as highly elsewhere? The assumption is made by Tremblay et al. (2005) who propose a model of analysis based on four organizational fields 1) practices in HRM; 2) work organization; 3) leadership and; 4) vision, mission, objectives and values as so many levers to spur employee mobilization. The main objective of this thesis is to analyze HRM training manuals to establish whether the Tremblay et al. (2005) model is used widely in educational management literature without, however, assuming that this is reflected in concrete work situations.

This thesis makes a triple contribution. It shows that employee mobilization and aspects related to it (enablement, motivation, sense of belonging and commitment) are portrayed as central to the new HRM practices by educational management literature in the areas of practices, work organization, leadership, vision, mission, objectives and values. Moreover, it reveals that mobilization is viewed as a source of emancipation – insofar as it is described as a vector of self-realization for the employee and, parallel to this, a path towards profitability for the business. Lastly, the thesis shows that beyond this vast attempt to mobilize subjectivity, educational management literature is the medium of a true work ethos that encourages the strong centrality of professional activity, experience as an end in itself and work relations based on a subjective transaction between both parties. In short, this ethos follows the principles of contemporary management norms. The thesis concludes with an examination of a set of reflections on the individual and social consequences of subjectivity engagement norms disseminated by contemporary management discourse.



# TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ COURT .....	III
RÉSUMÉ LONG.....	V
RÉSUMÉ EN ANLAIS.....	VII
TABLE DES MATIÈRES .....	IX
LISTE DES FIGURES .....	XV
REMERCIEMENTS.....	XVII

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
LA MOBILISATION COMME OBJET D'ÉTUDE .....	2
UNE MOBILISATION TOUS AZIMUTS ? .....	3
OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	4

## CHAPITRE 1

L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF ET D'UN NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL .....	9
INTRODUCTION .....	9
1- L'ÉBRANLEMENT DU SYSTÈME FORDISTE.....	9
2- LES PRINCIPAUX FACTEURS DE DÉSTABILISATION .....	10
3- L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF .....	14
3.1- La gestion de la production .....	15
3.2- L'organisation du travail .....	25
3.3- Les relations d'emploi .....	28
CONCLUSION .....	30

## CHAPITRE 2

LES PRINCIPAUX COURANTS THÉORIQUES ABORDANT LE LIEN ENTRE TRAVAIL ET SUBJECTIVITÉ.....	33
INTRODUCTION .....	33
1- L' <i>ETHOS</i> DU TRAVAIL.....	34
1.1-Définitions de l' <i>ethos</i> du travail .....	35
1.2- Principales typologies en matière d' <i>ethos</i> du travail.....	35
2- LA SUBJECTIVITÉ : LE POINT DE VUE CULTURALISTE .....	40
2.1- Présentation de l'approche culturaliste.....	41
2.2- La question du sujet : quelques travaux inspirés des théories culturalistes .....	42
2.3- Critique de l'approche culturaliste .....	44
3- LA SUBJECTIVITÉ : LE POINT DE VUE DES THÉORIES CRITIQUES .....	45
3.1- Présentation de la théorie critique .....	46
3.2- La question du sujet : quelques notions inspirées des théories critiques... ..	47

CONCLUSION .....	53
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>LES PRINCIPALES PERSPECTIVES AYANT MARQUÉ LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU COURS DU XX<sup>IÈME</sup> SIÈCLE ET LES TRAITS SINGULIERS DU MANAGEMENT CONTEMPORAIN .....</b>	<b>55</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>55</b>
<b>1- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN TOUR D’HORIZON THÉORIQUE ET CONCEPTUEL .....</b>	<b>57</b>
1.1- Qu’est-ce que la GRH? Définitions, fonctions et principales activités.....	57
1.2- La GRH : un jeu de balancier entre la rationalisation des ressources et l’émancipation des humains.....	59
<b>2- GENÈSE DE LA GRH : UNE REVUE DES PRINCIPALES PERSPECTIVES INFLUENTES AU XX<sup>IÈME</sup> SIÈCLE.....</b>	<b>60</b>
2.1- La perspective capitaliste ou l’avènement des théories classiques .....	61
2.2-La perspective scientifique ou l’avènement de la fonction « personnel »..	63
2.3- La perspective institutionnelle et la montée de la fonction « relations industrielles » .....	63
2.4- La perspective psychologique et la rupture entre les fonctions « relations industrielles » et « personnel » .....	64
2.5- Les différentes perspectives ou l’accord entre les fonctions <i>relations industrielles</i> et <i>ressources humaines</i> .....	68
<b>3-LE MANAGEMENT AU XXI<sup>IÈME</sup> SIÈCLE.....</b>	<b>70</b>
3.1- Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines .....	71
3.2- Trois normes managériales importantes du modèle productif contemporain .....	72
3.3 - Les formes contemporaines de management : principales caractéristiques .....	74
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>80</b>
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>PRÉSENTATION DU CONCEPT DE MOBILISATION ET DE LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>81</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>81</b>
<b>1- LA MOBILISATION ET SES PRINCIPALES DIMENSIONS .....</b>	<b>82</b>
1.1 – Le concept de mobilisation.....	83
1.2- Les principales dimensions associées à la mobilisation subjective.....	86
<b>2- OBJECTIFS PRINCIPAUX ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....</b>	<b>96</b>
<b>3- CADRAGE THÉORIQUE ET DÉMARCHE D’ANALYSE : UN CROISEMENT ENTRE LES QUATRE DIMENSIONS DE LA MOBILISATION ET LES LEVIERS ORGANISATIONNELS DE TREMBLAY ET AL. (2005) .....</b>	<b>97</b>
3.1- Le levier de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs .....	98

3.2- Le levier du leadership .....	100
3.3- Le levier des pratiques de GRH .....	102
3.4- Le levier de l'organisation du travail .....	103
<b>4- LA LITTÉRATURE PÉDAGOGIQUE MANAGÉRIALE COMME MATÉRIEL DE RECHERCHE.....</b>	<b>103</b>
4.1- La littérature pédagogique managériale .....	104
4.2- Critères de constitution du corpus .....	107
<b>5- L'ANALYSE DE CONTENU COMME MÉTHODE D'ANALYSE.....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>124</b>

## **CHAPITRE 5**

<b>LA MOBILISATION ET LES .....</b>	<b>127</b>
<b>PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>127</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>127</b>
<b>1 – LA DOTATION ET SES PRATIQUES MOBILISANTES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>128</b>
<b>2 – LA FORMATION ET SES PRATIQUES MOBILISANTES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>137</b>
<b>3 – LA RÉTRIBUTION COMME PRATIQUE MOBILISANTE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>143</b>
3.1- La rémunération globale.....	144
3.2- Les autres formes de rétribution immatérielle : la reconnaissance .....	151
<b>4 – L'ÉVALUATION COMME PRATIQUE MOBILISANTE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>154</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>159</b>

## **CHAPITRE 6**

<b>LA MOBILISATION ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....</b>	<b>161</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>161</b>
<b>1- L'IMPORTANCE DU CAPITAL HUMAIN .....</b>	<b>163</b>
<b>2- LA COMMUNICATION .....</b>	<b>168</b>
<b>3- L'AUTONOMIE RESPONSABLE ET LE CONTRÔLE DIFFUS.....</b>	<b>171</b>
<b>4- LE TRAVAIL D'ÉQUIPE .....</b>	<b>175</b>
<b>5- LE PARADOXE DE LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL MOBILISANTE .....</b>	<b>179</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>182</b>

## **CHAPITRE 7**

<b>LA MOBILISATION ET LE LEADERSHIP .....</b>	<b>185</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>185</b>
<b>1- L'INFLUENCE IDÉALISÉE .....</b>	<b>188</b>

2- LA MOTIVATION INSPIRANTE .....	191
3- LA STIMULATION INTELLECTUELLE .....	194
4- LA CONSIDÉRATION INDIVIDUALISÉE.....	198
CONCLUSION .....	199
<b>CHAPITRE 8.....</b>	<b>203</b>
<b>LA MOBILISATION ET .....</b>	<b>203</b>
<b>LA VISION, LA MISSION, LES OBJECTIFS ET LES VALEURS .....</b>	<b>203</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>203</b>
<b>1- LA VISION .....</b>	<b>204</b>
<b>2- LA MISSION .....</b>	<b>207</b>
<b>3- LES OBJECTIFS .....</b>	<b>208</b>
<b>4- LES VALEURS .....</b>	<b>210</b>
<b>5- LA CULTURE ORGANISATIONNELLE MOBILISATRICE .....</b>	<b>212</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>218</b>
<b>CHAPITRE 9.....</b>	<b>221</b>
<b>PRESCRIPTIONS DE LA LITTÉRATURE PÉDAGOGIQUE MANAGÉRIALE : DE LA MOBILISATION</b>	
<b>SUBJECTIVE À UN <i>ETHOS</i> DE TRAVAIL .....</b>	<b>221</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>221</b>
<b>1- POURQUOI RECOURIR À LA MOBILISATION ? DÉFINITION DE LA SITUATION TELLE</b>	
<b>QUE PRÉSENTÉE DANS LA LITTÉRATURE PÉDAGOGIQUE MANAGÉRIALE .....</b>	<b>222</b>
<b>2- LE MODÈLE IDÉAL-TYPIQUE PRESCRIT DANS LA LITTÉRATURE PÉDAGOGIQUE</b>	
<b>MANAGÉRIALE : UN TRAVAILLEUR MOTIVÉ, ENGAGÉ, HABILITÉ ET QUI ADHÈRE AUX</b>	
<b>OBJECTIFS ORGANISATIONNELS .....</b>	<b>227</b>
<b>3- LA PRESCRIPTION D'UN <i>ETHOS</i> DU TRAVAIL QUI S'APPARENTE À UN <i>ETHOS</i> DE VIE</b>	
<b>.....</b>	<b>234</b>
3.1- Prescription d'une finalité expérientielle du travail .....	234
3.2- Prescription d'une centralité forte au travail .....	236
<b>4- LES CONSÉQUENCES ASSOCIÉES AUX PRESCRIPTIONS D'UNE MOBILISATION ET</b>	
<b>D'UN <i>ETHOS</i> DU TRAVAIL .....</b>	<b>240</b>
4.1 – Conséquence sur le sens du travail : idéal de cohérence .....	240
4.2- Conséquence sur le lien entre le travailleur et son organisation : passage	
d'une transaction objective à une transaction subjective.....	242
4.3 – Conséquence sur l'acceptation des demandes organisationnelles :	
l'élargissement de la zone d'acceptation .....	244
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>247</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	
<b>PRESCRIPTIONS DE LA LITTÉRATURE PÉDAGOGIQUE MANAGÉRIALE :</b>	
<b>PERSPECTIVES CRITIQUES .....</b>	<b>249</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>249</b>

<b>1- PRINCIPALES CRITIQUES QUANT À LA FORME DES DEMANDES DE MOBILISATION</b>	<b>252</b>
1.1- Des demandes de mobilisation difficilement évaluables .....	252
1.2- Des demandes de mobilisation parfois idéalisées.....	253
1.3- Des demandes de mobilisation parfois trompeuses .....	255
<b>2- PRINCIPALES CRITIQUES QUANT AUX CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES DES NOUVELLES NORMES MANAGÉRIALES DANS LESQUELLES S’INSCRIVENT LES DEMANDES DE MOBILISATION.....</b>	<b>257</b>
2.1 –Trajectoires professionnelles, sécurité d’emploi et employabilité :	
l’influence des nouvelles normes managériales.....	257
2.2 – Risques psychosociaux du travail : l’influence des nouvelles normes managériales .....	261
<b>3- PRINCIPALES CRITIQUES QUANT AUX CONSÉQUENCES SOCIALES DES NOUVELLES NORMES MANAGÉRIALES DANS LESQUELLES S’INSCRIVENT LES DEMANDES DE MOBILISATION.....</b>	<b>268</b>
3.1 – Instrumentalisation des quêtes de sens .....	268
3.2- Émergence de nouvelles inégalités sociales .....	271
3.3- Émergence d’une nouvelle aliénation individuelle et collective.....	273
3.4- Travail et lien social .....	275
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>279</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>281</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE DU CORPUS .....</b>	<b>281</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE.....</b>	<b>282</b>
<b>ANNEXE 1 - PRÉSENTATION DU CORPUS .....</b>	<b>299</b>
<b>ANNEXE 2 - MODÈLE DE COURRIEL ENVOYÉ À DOUZE PROFESSEURS UNIVERSITAIRES DE GESTION, D’ADMINISTRATION ET DE RELATIONS INDUSTRIELLES POUR LA CONSTITUTION DU CORPUS .....</b>	<b>317</b>
<b>ANNEXE 3- PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L’ÉVALUATION DE .....</b>	<b>319</b>
<b>PERSONNEL SELON BLAIS (2004).....</b>	<b>319</b>



## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1-</b> Typologie de Lévy et Jouyet (2006) sur les investissements et les actifs immatériels des entreprises.....	20
<b>Figure 2-</b> Comportements et dynamiques mobilisatrices, selon Tremblay (2005).....	75
<b>Figure 3-</b> Comparaison de la logique de poste et de la logique de compétence, par Garner (2009).....	79
<b>Figure 4-</b> Les quatre dimensions de la mobilisation subjective.....	95
<b>Figure 5-</b> Leviers et modèle de mobilisation de Tremblay <i>et al.</i> (2005) .....	99
<b>Figure 6-</b> Synthèse des caractéristiques des leaders, selon Tremblay <i>et al.</i> (2005).....	101
<b>Figure 7-</b> Critères de constitution du corpus.....	112
<b>Figure 8-</b> Grille de codification et fréquence de codage pour chacun des items.....	119



## Remerciements

Cette thèse doit beaucoup aux personnes qui m'ont encouragée, soutenue et conseillée tout au long de ces années. Qu'elles trouvent ici l'expression de mes plus sincères remerciements.

Je tiens d'abord à remercier mes directeurs de thèse Messieurs Daniel Mercure et Jan Spurk, qui m'ont accompagnée dans la réalisation de ce travail. Je remercie Daniel Mercure, professeur titulaire à l'Université Laval, pour son encadrement exceptionnel, son enthousiasme par rapport à mes travaux et pour la confiance dont il m'a témoigné dès le début de mes études. Plus encore, je le remercie de m'avoir formée au travail intellectuel au fil des années. Plus qu'un directeur, il est pour moi un mentor, une réelle source d'inspiration. Que ces quelques mots lui témoignent de ma profonde gratitude. J'exprime également ma reconnaissance à Jan Spurk, professeur des Universités - classe exceptionnelle à l'Université Paris Descartes, pour m'avoir accueillie parmi ses doctorants, me permettant ainsi de bénéficier de ses qualités pédagogiques et scientifiques. Mon expérience à Paris a été des plus enrichissantes, notamment grâce aux séminaires offerts à la Sorbonne, dont la qualité a grandement contribué à ma formation scientifique.

Merci également aux membres du jury : merci à Monsieur Pierre-Antoine Chardel, professeur au Département LSH de Télécom Ecole de Management, à Madame Estelle M. Morin, professeure titulaire au Service de l'enseignement du management (HEC-Montréal), dont les écrits ont nourri ma passion pour la thématique du sens du travail ; merci enfin à Monsieur Michel Racine, professeur agrégé au Département de relations industrielles (Université Laval), pour la finesse de ses observations lors de la prélecture. Avoir un jury d'une telle qualité est un véritable honneur.

Mes remerciements vont également à Mircea Vultur, professeur à l'Institut national de la recherche scientifique, pour son appui et pour ses conseils théoriques et méthodologiques.

Merci aussi à toutes ces personnes qui, à un moment ou à un autre, ont collaboré à cette thèse ; je pense entre autre à mes collègues français et québécois, avec qui j'ai pu échanger au cours des années.

Je remercie également le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour le soutien financier qui m'a permis de réaliser cette thèse.

Enfin, merci à ma famille et à mes amis : à Thomas-Charles, pour ton appui inconditionnel, dans mes études comme dans la vie ; à Jacques et Maureen, pour m'avoir transmis le goût de la connaissance et pour votre soutien à l'égard de mes études et autres projets personnels ; à Marie-Claude, pour m'avoir inculqué la passion de la lecture ; à Olivier, dont la curiosité intellectuelle m'a toujours inspirée ; à Sarah, pour cette complicité partagée depuis tant d'années, sans oublier Juliette et Édouard, qui sont une source quotidienne d'émerveillement. Et merci à tous les autres, amis et famille, avec qui j'ai pu partager les joies de cette entreprise! Votre présence et vos encouragements ont été prépondérant à la réussite de cette thèse.

## INTRODUCTION GENERALE

« Mobiliser le personnel est une tâche ardue, un défi qui se pose tous les jours, dont la réussite n'est jamais assurée, mais l'effort et l'investissement en valent quand même la chandelle. L'histoire n'a-t-elle pas montré que la mobilisation de personnes autour de causes communes pouvait changer le monde... et le rendre meilleur? »  
(Tremblay *et al.*, 2005 : 76)

Le travail constitue une porte d'entrée privilégiée pour comprendre les enjeux fondamentaux de la société : dès l'émergence de la sociologie comme discipline autonome, les auteurs classiques se sont intéressés à la centralité du travail dans l'univers social et à sa position comme fondement du lien social. Les premières grandes analyses sociologiques ont questionné les processus de transformation du travail et les conséquences qui en découlent, que ce soit sous l'angle du salariat, des formes de domination, de la division sociale et technique ou des grandes étapes de rationalisation. La sociologie du travail s'est inspirée de ces études classiques pour étudier des thématiques objectivables comme voie d'intelligibilité des grands enjeux sociaux ; c'est ainsi que la qualification, les modes de contestation ou encore les formes d'inégalités liées à l'organisation du travail ont constitué des voies d'analyses privilégiées pour questionner les rapports complexes que les hommes et les femmes tissent par le biais de l'activité professionnelle. À partir du milieu des années 1980 s'est développée une nouvelle perspective d'analyse, en réaction aux mutations profondes qu'ont connues les organisations : après une période de relative stabilité économique caractéristique des Trente Glorieuses, les sociétés occidentales ont été marquées par des changements structurels, économiques et culturels qui auraient contribué selon plusieurs observateurs à l'émergence d'un nouveau modèle productif, qui se caractériserait du point de vue de l'activité de travail<sup>1</sup> par une gestion de la production fondée sur les secteurs tertiaire et quaternaire, par une organisation du travail souple et fragmentée ainsi que par des relations

---

<sup>1</sup> D'entrée de jeu, il importe de distinguer les notions de travail et d'emploi ; à l'instar de Mercure et Vultur (2010), nous emploierons le terme *travail* pour désigner les activités de production et de prestation de services et les conditions d'exercice qui y sont reliées et le terme *emploi* pour référer aux processus de transformation de l'activité productive en matière de statut social et aux modalités d'accès au marché du travail.

d'emplois inédites. (Murray *et al.*, 2004) Cet environnement aurait incité les organisations à adopter de nouvelles stratégies organisationnelles, notamment en matière de gestion des ressources humaines<sup>2</sup>. En réponse aux formes de management qui proposent des modèles de mise au travail plus subjectifs, tout un pan de la sociologie du travail s'est intéressé à la question du vécu au travail ; c'est ainsi qu'aux côtés des thématiques objectivables s'est développée une filière plus subjective, qui se questionne sur la réalité individuelle vécue dans l'activité professionnelle (Linhart, 2012). Ce nouvel angle d'analyse a permis à la sociologie du travail de développer de nouveaux objets d'études et de renouveler certains de ses apports. La thématique de la mobilisation subjective s'inscrit dans cette lignée : elle constitue un sujet d'étude foisonnant, comme en témoigne la publication de plus de 200 articles et recherches pour la seule décennie 1990 (Podsakoff *et al.*, 2000). Cette thématique de la mobilisation au travail nous interpelle, aussi avons-nous choisi d'en faire le cœur de notre thèse.

## **La mobilisation comme objet d'étude**

---

Il ne fait nul doute que la mobilisation est inhérente au travail : de par sa nature, l'activité professionnelle impose une certaine sujétion puisque, comme l'affirme judicieusement André, « il n'existe pas de travail sans investissement subjectif, dans le double sens de s'investir soi-même et d'être investi ». (2010 : 7) Aballéa et Demailly abondent dans le même sens en affirmant que la « production de biens ou de services repose sur un arrangement social des techniques disponibles, une organisation du travail et un régime de mobilisation de la main-d'œuvre, car, si l'on veut produire, il faut bien mobiliser du personnel, le mettre au travail et obtenir du salarié une mise à disposition de son temps, de ses qualités et savoirs et plus généralement de ses propriétés » (dans Durand et Linhart, 2005 : 117) ; aussi la tentation de présenter la mobilisation comme un nouvel impératif managérial constituerait « une myopie rétrospective ou un déficit de mémoire ». (dans Durand et Linhart, 2005 : 120) S'il semble y avoir un consensus quant au rôle déterminant de la mobilisation dans l'activité professionnelle, comment expliquer l'engouement scientifique et managérial autour de cette question ? L'intérêt sociologique de cet objet d'étude s'explique essentiellement par son

---

<sup>2</sup> Afin d'alléger le texte, nous utiliserons l'acronyme GRH pour référer à la gestion des ressources humaines.

caractère variable : les mutations des systèmes productifs et les restructurations des marchés s'accompagneraient de régimes de mobilisation singuliers, qui ne vont pas sans influencer l'organisation et les collectifs de travail. Les modes de régulation seraient donc associés à des régimes de mobilisation particuliers, qu'Aballéa et Demailly définissent judicieusement comme des politiques encadrant, naturalisant et normalisant l'« échange social autour du travail » (dans Durand et Linhart, 2005 : 117). Les mutations structurelles des dernières décennies auraient contribué à la diffusion d'un nouveau régime de mobilisation fondé sur l'enrôlement des subjectivités, qui valoriserait un engagement personnel dans l'activité de travail en plus de prescrire une vision du travail comme un lieu d'émancipation personnelle ; c'est du moins l'hypothèse que posent Aballéa et Demailly qui y voient un « nouveau régime de mobilisation [qui] vise directement les subjectivités ». (dans Durand et Linhart, 2005 : 117) Deux caractéristiques marqueraient sa singularité : « la première : les critères d'engagement de la subjectivité, de loyauté et mobilisation, qui étaient jusque-là valables uniquement pour les cadres, s'étendent maintenant à l'ensemble du monde du travail. La seconde : le contenu des normes de mobilisation change, la créativité et l'initiative (loyale) sont plus valorisées que les seules docilité et conformité ». (dans Durand et Linhart, 2005 : 120) Ce nouveau régime de mobilisation qui favorise la compétence, l'autonomie et l'initiative des travailleurs pourrait ainsi être qualifié de mobilisation subjective.

## **Une mobilisation tous azimuts ?**

---

Ce nouveau régime de mobilisation semble avoir pénétré la gestion des ressources humaines ; en effet, nous avons noté un certain consensus dans la littérature pédagogique managériale quant au fait que la mobilisation subjective constitue le champ classique de la GRH. Différentes études ont mis en relief l'orientation de la GRH vers un modèle de gestion fondé sur la réalisation de soi par le travail ; comme le soulignent Tremblay *et al.* (2005), « la plupart des modèles théoriques touchant aux comportements discrétionnaires (voir, par exemple, Wils *et al.*, 1998 ; Morrison, 1996) reposent sur l'hypothèse que la mobilisation serait essentiellement liée à la mise en place de « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines ». (Tremblay *et al.*, 2005 : 69) Il est généralement admis que les politiques de gestion qui valorisent le personnel comme valeur ajoutée constituent un réel avantage concurrentiel pour l'organisation : le discours managérial contemporain valorise une GRH

plus individualisée, centrée sur les compétences, le travail à valeur ajoutée, le savoir-être, l'innovation et la créativité comme autant de possibilités d'adaptation au contexte économique incertain. Des stratégies de la mobilisation seraient déployées afin, d'une part, de stimuler les performances organisationnelles et, d'autre part, de répondre aux exigences d'autonomie, d'équilibre et d'émancipation de la main-d'œuvre diversifiée. Archier et Sérieyx, dans leur livre *L'entreprise du troisième type*, présentent d'ailleurs la mobilisation comme une voie de survie pour les organisations :

Il faut mobiliser, chaque jour, les femmes et les hommes de l'entreprise, leur intelligence, leur imagination, leur cœur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, de la qualité, leur talent de création, de communication, d'observation, bref, leur richesse et leur diversité ; cette mobilisation peut seule permettre la vérité dans un combat industriel dorénavant de plus en plus âpre. (Archier et Sérieyx, 1984 : 29)

## **Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche**

---

Cette nouvelle forme de mobilisation subjective serait donc le terrain évident de la GRH ; aussi Aballéa et Demailly affirment-ils qu'il « est incontestable que se développe un nouveau management exigeant des compétences interactionnelles, relationnelles, personnelles qui signifient un enrôlement des subjectivités ». (dans Durand et Linhart, 2005 : 120) Qu'en est-il des autres domaines de l'organisation ? La mobilisation y serait-elle valorisée tous azimuts ? L'hypothèse a notamment été posée par Tremblay *et al.* (2005)<sup>3</sup>, qui proposent un modèle d'analyse fondé sur quatre champs organisationnels : 1) *les pratiques de GRH* ; 2) *l'organisation du travail* ; 3) *le leadership* et ; 4) *la vision, la mission, les objectifs et les valeurs*), comme autant de leviers d'action pour mobiliser le personnel. L'objectif principal de cette thèse est de vérifier, par une analyse de contenu de manuels de formation en GRH, si le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans la littérature pédagogique managériale, sans pour autant prendre pour acquis que cela se traduit dans les situations concrètes de travail.

---

<sup>3</sup> Voir en page 118 pour une présentation complète du modèle de Tremblay *et al.* (2005)

Pour ce faire, nous nous proposons d'analyser les prescriptions managériales en matière de mobilisation du personnel contenues dans la littérature pédagogique managériale. Ce type de littérature est intéressant d'un point de vue sociologique compte tenu de son caractère normatif : en plus de présenter un ensemble de techniques, de procédures et de stratégies de gestion, les ouvrages de GRH destinés aux étudiants collégiaux et universitaires québécois sont porteurs des nouvelles normes managériales contemporaines dont ils contribuent à la diffusion et, dans une certaine mesure, à la reproduction. Notre travail d'analyse permettra de vérifier si le modèle proposé Tremblay *et al.* (2005) est largement diffusé par ce type de littérature et, le cas échéant, de valider que la mobilisation déborde le champ classique de la GRH pour atteindre les autres champs organisationnels. La validation de cette première hypothèse de recherche témoignerait de la prévalence de la mobilisation et susciterait une seconde interrogation : pourquoi la mobilisation est-elle si importante? Nous supposons comme seconde hypothèse que la mobilisation est valorisée tant par la GRH que par les autres domaines, dans la mesure où elle est qualifiée d'*émancipatoire* : la littérature pédagogique managériale serait porteuse d'un discours qui fait de la mobilisation non seulement une voie de rentabilité pour les organisations, mais aussi un vecteur de réalisation personnelle pour les travailleurs.

Constituée de neuf chapitres, cette thèse explore d'abord les différentes approches qui se sont intéressées aux questions de travail, de subjectivité et de GRH. Les trois premiers chapitres sont de nature théorique ; le premier est consacré à l'examen du contexte d'émergence du nouveau modèle productif au fondement des formes novatrices de mobilisation de la subjectivité, en accordant une importance particulière aux notions de capital immatériel et d'intégration des savoirs et à leur influence sur les paramètres de l'engagement de la main-d'œuvre. Le second chapitre met en lumière le concept de subjectivité et ses différentes lectures théoriques, et le troisième examine les perspectives marquantes de la gestion des ressources humaines au cours du XX<sup>ième</sup> siècle, les traits singuliers du management contemporain ainsi que les nouvelles normes managériales en matière de subjectivité. Selon le principe de l'entonnoir, nous avons sciemment choisi de présenter un large horizon théorique de ces thématiques qui, d'une façon ou d'une autre, témoignent de l'importance de la mobilisation pour les organisations. Ce détour théorique nous semble essentiel pour situer la problématique de la mobilisation au regard de la tradition sociologique et des mutations

structurelles et organisationnelles qui ont marqué le Québec, et, plus largement, les sociétés occidentales, au cours des dernières décennies.

Les chapitres suivants sont consacrés à l'analyse empirique de la mobilisation dans la littérature pédagogique managériale ; le quatrième chapitre présente la méthodologie au fondement de notre recherche ; d'abord, nous nous intéresserons au concept polysémique de mobilisation et aux quatre dimensions auxquelles nous l'avons associé pour le définir et le circonscrire. Puis, nous présenterons le modèle de Tremblay *et al.* (2005), qui identifie, au-delà des pratiques de gestion qui sont traditionnellement associées à la mobilisation, trois autres champs comme autant de domaines où la mobilisation aurait désormais son importance. L'essentiel de notre cadrage théorique se trouve ici : nous entendons vérifier, par une analyse de contenu de manuels de formation en GRH, si le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans la littérature pédagogique managériale, sans pour autant prendre pour acquis que cela soit nécessairement mis en œuvre dans la pratique. Pour ce faire, nous procéderons à une double analyse des données. D'abord, une première étude comparative entre les dimensions de la mobilisation et chacun des domaines organisationnels permettra de circonscrire la façon dont la mobilisation y est valorisée et, dans le cas échéant, de valider notre première hypothèse de recherche, à savoir que la mobilisation est de telle nature qu'elle est un enjeu pour tous les domaines. Les chapitres 5 à 8 sont consacrés à cette démonstration : la synthèse des analyses montre essentiellement que l'organisation du travail, le leadership et la vision sont décrits dans la littérature pédagogique managériale comme des champs de la mobilisation, au même titre que les pratiques de GRH. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une seconde analyse des données, en croisant les dimensions de la mobilisation et les champs organisationnels, afin de circonscrire les principaux motifs justifiant le recours à la mobilisation. Cette analyse transversale permettra de comprendre pourquoi une telle importance est accordée à la mobilisation et de valider, le cas échéant, que la mobilisation y est présentée comme une mesure qui profiterait tant aux individus qu'aux organisations. L'essentiel des résultats est présenté au chapitre 9 : on y montre que la mobilisation est décrite dans les ouvrages pédagogiques managériaux comme une stratégie organisationnelle qui sert à la fois les intérêts organisationnels et individuels. La littérature pédagogique managériale est porteuse d'un discours qui fait de la mobilisation une pratique qui profiterait tant à l'organisation qu'à ses membres : la mobilisation y est valorisée tant par la GRH que par les autres domaines, dans la mesure où elle est qualifiée d'*émancipatoire*. On y présente les

pratiques de mobilisation comme des stratégies qui profitent à l'organisation et à ses membres, qui y trouvent des réponses à leurs attentes en matière d'autonomie, d'équilibre et d'authenticité. Ce second traitement des données nous a permis d'élever notre réflexion sur la mobilisation à un niveau supérieur. Au-delà de cette importance la mobilisation qui aurait imprégné les différentes sphères de l'organisation, l'analyse montre que la littérature pédagogique managériale valorise un modèle idéal-typique d'employé : il s'agit d'un travailleur motivé, engagé, habilité et qui adhère aux objectifs organisationnels, bref, qui présente les principaux traits de la mobilisation. Plus encore, la littérature pédagogique managériale serait porteuse d'un véritable *ethos* du travail, qui valorise une centralité forte de l'activité professionnelle, une finalité expérientielle et un lien d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties, bref, un *ethos* du travail en phase avec les normes managériales contemporaines.

Enfin, la conclusion met en évidence certaines perspectives critiques quant à la mobilisation ; en effet, bien que le discours managérial pédagogique soit relativement homogène quant aux bienfaits individuels et organisationnels de la mobilisation, les dernières décennies ont été marquées par l'émergence d'un contre-discours qui dénonce le fait que le système de valeurs organisationnelles place la réussite financière et l'émancipation de l'homme sur un pied d'égalité. Certaines pistes de réflexion inspirées de la psychodynamique du travail et de la sociologie clinique quant aux conséquences individuelles et sociales de normes managériales contemporaines sont présentées en guise de conclusion.



# CHAPITRE 1

## **L'émergence d'un nouveau modèle productif et d'un nouveau rapport au travail**

### **Introduction**

---

En vue d'étudier les nouvelles formes de mobilisation de la subjectivité au travail, il convient d'abord d'examiner le contexte d'émergence d'un nouveau modèle productif. En effet, on ne peut comprendre l'intérêt actuellement porté à la mobilisation sans d'abord s'intéresser aux causes d'essoufflement du modèle fordiste et aux conditions d'apparition d'un modèle novateur, qui se démarque notamment par l'importance de l'implication subjective dans l'activité professionnelle. Voilà ce que nous entendons explorer dans le présent chapitre, qui vise deux objectifs principaux : il s'agit, d'une part, d'examiner les principales causes d'effritement du système fordiste et, d'autre part, de circonscrire les facteurs favorisant l'émergence d'un nouveau modèle du point de vue de l'activité de travail, notamment au chapitre de la gestion de la production, de l'organisation du travail et des relations d'emploi. Il s'agit de témoigner de l'importance de la mobilisation au regard des mutations économiques, structurelles et culturelles qui ont marqué le Québec au cours des dernières années.

### **1- L'ébranlement du système fordiste**

---

Durant la période historique des Trente Glorieuses, le mode de production fordiste a dominé, au Québec comme ailleurs en Occident, l'organisation du travail. Certes, ce modèle organisationnel ne s'appliquait qu'à une fraction des corps d'emplois : fortement valorisé du point de vue patronal, il a représenté le modèle de référence durant cette période historique et a permis par la production de biens standardisés d'atteindre l'apogée de la société salariale. Du point de vue de l'activité de travail, le modèle fordiste était caractérisé par une forte standardisation et une séparation de la conception et de l'exécution. L'organisation du travail

était fondée sur la parcellisation des tâches, la mécanisation du procès productif et la division entre les activités de routine et d'innovation. La fragmentation des étapes de production ainsi que l'analyse des tâches par observation, abstraction et objectivation comme idéal de décomposition et de recomposition séquentielles ont induit une efficacité technique et économique inédite. La mobilisation professionnelle était assurée par la généralisation d'une unité de temps comme étalon de mesure universel permettant la quantification de l'efficacité ainsi que par une norme objective entre les parties ouvrières et patronales qui assurait le juste équilibre entre contribution et rétribution (Veltz, 2000). La satisfaction prescrite était essentiellement extrinsèque à la tâche, les bénéfices de l'emploi permettant de financer les besoins de consommation. Enfin, d'un point de vue institutionnel, le système fordiste supposait la présence de structures régulant le processus d'ajustement de l'offre et la demande. En somme, « la structure du mode de régulation fordiste se caractérisait principalement, d'une part, par une intégration dans l'organisation productive des aspects sociaux et salariaux et, d'autre part, par une relation de correspondance entre production de masse et consommation de masse » (Mercure et Vultur, 2010 : 32).

Or, depuis le milieu des années 1970, il semble que l'équilibre entre les composantes fordistes s'effrite, si bien que ses indicateurs d'efficacité semblent aujourd'hui désuets pour mesurer une économie dominée par les secteurs tertiaires et quaternaires. Différentes études ont montré qu'un nouveau modèle serait en émergence ; avant de nous y intéresser, il nous apparaît essentiel de présenter les causes généralement admises pour expliquer le déclin du système fordiste. Sa déstabilisation a été analysée sous divers angles, comme en témoigne la multitude d'ouvrages qui s'y sont consacrés. Parmi ceux-ci, la synthèse de Mercure et Vultur (2010) nous semble particulièrement éclairante pour témoigner des causes pouvant expliquer l'effritement de ses composantes ; aussi nous référerons nous principalement à leurs conclusions, sans pour autant écarter les autres études qui s'y sont intéressées.

## **2- Les principaux facteurs de déstabilisation**

La première cause contribuant à expliquer l'effritement des piliers fordistes est liée à la hausse générale de la concurrence mondiale qui, confrontée aux politiques de déréglementation, a pris une configuration inédite (Mercure et Vultur, 2010). Les crises

pétrolières de 1973, 1976 et 1979 conjuguées à la récession des années 1980 ont fragilisé l'économie mondiale : la saturation des marchés intérieurs ainsi que l'exacerbation de la concurrence induite par les gains de productivité en Asie ont forcé les organisations et États à revoir leurs priorités pour demeurer compétitifs (Stroobants, 1993). Parallèlement, les exigences de qualité et de diversité des consommateurs se sont accrues, si bien que la norme de standardisation fut remplacée par une quête de différenciation, voire de personnalisation des produits et services, face auxquels les processus industriels peinent à s'ajuster (Antoine, 1997 ; de la Vega, 2009). Le processus d'internationalisation précipité des années 1980 et 1990 a induit une concurrence globalisée, de sorte que des oligopoles se sont engagés dans une guerre internationale des prix. Une temporalité paradoxale en est émergée : la vitesse de production et de réaction est aujourd'hui valorisée, tout comme le développement de relations de confiance par des formes contemporaines de coopérations, telles que la formation en réseau qui offre une flexibilité inégalée (Veltz, 2000). Toutes ces manifestations ont contribué à ce que la concurrence mondiale prenne une configuration singulière, fondée sur une mondialisation globalisée, une libéralisation financière inédite ainsi qu'une privatisation et une déréglementation des marchés inégalée (Stroobants, 1993).

Parallèlement, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont permis une plus grande souplesse, incompatible avec les chaînes de montage tayloristes et fordistes. L'émergence et la mise en commun de techniques ont encouragé la diffusion de connaissances, tout comme la transversalisation entre les domaines scientifiques et industriels a facilité une meilleure gestion du savoir (Veltz, 2000). Les NTIC encouragent également l'externalisation et la flexibilité des activités pour les organisations : elles favorisent l'organisation du travail réticulaire, le partage de savoir, les coopérations et la gestion de risques (Beck, 2001 ; Rifkin, 2000). Elles ne sont pas non plus étrangères à la montée de l'immatériel qui, nous le verrons en seconde partie, constitue l'une des principales sources de profit de l'économie contemporaine (Moulier-Boutang, 2007). Ainsi, les nouvelles technologies de l'information et de la communication représentent à la fois une cause et une conséquence de l'essoufflement du système fordiste. Lévy et Jouyet vont jusqu'à affirmer qu'elles sont « à l'économie de l'immatériel ce que le développement de l'électricité a été pour le modèle industriel » et que leur développement ne constitue « ni plus ni moins qu'une révolution industrielle » (Lévy et Jouyet, 2006 : 14).

Cette période historique fut également marquée par un ensemble de changements sociaux : hausse du taux de diplomation, entrée massive des femmes sur le marché du travail et déclin de la pratique religieuse sont autant d'exemples de mutations culturelles qui ont eu des impacts plus ou moins directs sur l'économie québécoise. Vultur (2006) attribue la hausse des diplômes à deux phénomènes distincts :

Au cours des dernières décennies, d'une part, les politiques visant à démocratiser le système éducatif en offrant au plus grand nombre l'égalité des chances d'accès à l'éducation afin de faire respecter le principe démocratique fondamental du droit à la connaissance et d'autre part, la nécessité d'une scolarisation de masse et d'un accroissement du niveau de qualification de la main-d'œuvre pour soutenir une économie fondée sur le savoir et les avantages technologiques, ont donné lieu à un afflux croissant de diplômés sur le marché du travail (Vultur, 2006 : 41).

Paugam estime que cette massification des diplômes a été bénéfique tant pour les travailleurs que pour les organisations : « l'éducation a été conçue comme un investissement proprement économique permettant à la fois de préparer à la vie professionnelle et d'accroître la productivité dans les entreprises, laquelle découle en partie des compétences individuelles des actifs » (Paugam, 2000 : 32). Ces tendances culturelles ont contribué à un changement de valeurs, qui se manifeste notamment par une hiérarchisation novatrice où domine la quête d'hédonisme, de réalisation de soi et d'équilibre ; ceci se matérialiserait dans la sphère professionnelle par une volonté d'enrichissement du contenu que les chaînes de production standardisées ne peuvent offrir (Lalive d'Épinay, 1991 ; 1998). En vertu de leurs qualifications, les travailleurs refuseraient de n'être considérés que comme une composante de la chaîne productive : ils exigeraient un enrichissement de la nature intrinsèque de leur emploi (Bourdages-Sylvain, 2008 ; Bourdon et Vultur, 2007 ; Vultur, 2007 ; Mercure et Vultur, 2010). Cette importance du contenu est inédite, non pas que l'ouvrier de l'abondance de Goldthorpe ne s'intéressait pas aux tâches, mais parce que la finalité instrumentale prescrite par la norme fordiste (contreparties en échange de la force de travail) ne suffit plus à motiver les salariés. L'engagement ne serait plus tributaire uniquement d'avantages financiers et matériels, mais relève désormais des dimensions immatérielles et relationnelles du travail ; autant de différences qui marquent une rupture avec le mode de régulation fordiste.

Enfin, le déclin du fordisme s'explique également par l'effritement de sa base institutionnelle, qui, comme le montrent Mercure et Vultur (2010) en reprenant les thèses de l'école de la

régulation, a des répercussions sur les États-Nations : « les formes institutionnelles, c'est-à-dire le régime monétaire, les relations entre l'État et l'économie de même que les formes de concurrence ne sont plus gérées exclusivement au sein de l'État-nation, mais partiellement à un échelon supranational » (Mercure et Vultur, 2010 : 34). En plus de la dissolution des grandes idéologies et du passage d'espaces nationaux à des entités supranationales (Spurk, 2006ab), la financiarisation, propulsée par des politiques de déréglementation financière facilitant la circulation des flux, a grandement modifié les processus de gestion. Veltz insiste sur le poids croissant des actionnaires, qui oriente les stratégies entrepreneuriales vers une rentabilisation élevée et stable : « l'hégémonie du nouveau critère de gestion qu'est la création de valeur pour l'actionnaire s'étend dans le capitalisme » (Veltz, 2000 : 102). Cette même idée se retrouve chez Peyrelevade qui dénonce dans son livre *Le capitalisme total* (2005) le pouvoir excessif des actionnaires. Cette tendance à limiter la performance à la rentabilité s'accompagnerait d'un nouveau risque : en plus des menaces technologiques et commerciales, les travailleurs devraient composer avec le risque de la mobilité des bailleurs de fonds, souvent réticents à composer avec l'insécurité.

Ces quatre grandes transformations auraient contribué au déclin du modèle fordiste, de sorte qu'il ne s'appliquerait désormais qu'à un nombre restreint d'activités. Veltz (2000) le formule ainsi : « techniquement parlant, la définition procédurale et normée dans le temps des tâches élémentaires n'a tout simplement plus de sens pour un très grand nombre de ces dernières, qu'il s'agisse de tâches techniques ou de tâches commerciales, de contact ou de service » (Veltz, 2000 : 115). Conjugué à une nouvelle génération de travailleurs, à une hausse du niveau général d'éducation et à des valeurs contemporaines liées à la réalisation de soi, il semble que les processus industriels fondés sur la mécanisation et le rendement soient en rupture avec les attentes des travailleurs : la cohérence entre la logique économique et les normes sociales du fordisme en est ébranlée. On partage à ce propos la conviction de Veltz selon laquelle une nouvelle ère industrielle réflexive et flexible semble aujourd'hui émerger, étayée sur « une productivité par la communication et la productivité événementielle, le terme productivité perdant au passage son sens traditionnel » (Veltz, 2000 : 118).

Avant de s'intéresser au nouveau modèle émergent, une précision s'impose. En effet, notre exercice de synthèse nous permet de poser un constat de polysémie dans la dénomination de

l'ensemble des changements structurels et économiques survenus au cours des dernières décennies : c'est ainsi que certains ont préféré les termes de *modernité avancée*, de *modernité aux caractéristiques exacerbées*, de *surmodernité*, de *postmodernité*, de *société postindustrielle*, de *post-taylorisme* ou encore, de *société de l'information*. Veltz explique cette confusion sémantique par le manque d'adéquation entre les concepts : « les controverses qui agitent depuis dix ans au moins les observateurs du travail (chercheurs ou journalistes) au sujet de la réalité ou des illusions du « post-taylorisme » sont ainsi [...] largement sous-tendues par l'absence d'accord sur la signification même de ces termes, souvent chargés de fortes connotations militantes » (Veltz, 2000 : 87). Nous partageons sa conviction à savoir que les postulats de la société industrielle ne conviennent plus pour comprendre la réalité économique contemporaine, qui s'éloigne du modèle qui a fait le fleuron du capitalisme industriel : « bien qu'il faille se méfier de la rhétorique de la nouveauté, tellement dévaluée par la publicité omniprésente, c'est bien un paysage nouveau du travail et de la vie qui émerge en ce début de siècle » (Veltz, 2000 : 221). Le nouveau système productif se singularise par une gestion de la production, une organisation du travail et des relations d'emploi inédites, que nous nous emploierons à circonscrire dans la prochaine section.

### **3- L'émergence d'un nouveau modèle productif**

---

La littérature produite dans les années 1990 et 2000 a été particulièrement féconde quant aux nouvelles formes qui caractérisent le capitalisme contemporain : en plus de s'interroger sur l'émergence ou non d'un nouveau système productif, on s'est questionné sur le terme idéal pour le nommer et sur les caractéristiques qui le distinguent du modèle fordiste. Trois principaux éléments sont généralement admis pour expliquer le passage à un nouveau mode productif : 1) la diversification des produits et les changements quant aux modes de consommation ; 2) l'incertitude liée à la concurrence et ; 3) l'émergence de nouvelles technologies. Murray et ses collaborateurs (2004) ont soutenu la thèse de l'émergence d'un nouveau modèle de production, caractérisé par une gestion de la production, une organisation du travail et des relations d'emploi inédites. Nous nous en sommes inspirés pour définir, à notre tour, les principaux facteurs qui président à l'émergence d'un nouveau modèle du point

de vue de l'activité de travail<sup>4</sup>. Compte tenu de notre intérêt pour les appels à la mobilisation subjective, nous avons sciemment mis l'accent sur l'importance du travail immatériel qui, considérant son caractère difficilement quantifiable, pose des questions nouvelles en termes de rendement, et sur les conséquences organisationnelles qui en découlent, sans pour autant occulter les autres éléments qui singularisent le modèle productif émergent.

### **3.1- La gestion de la production**

Dans un environnement économique concurrentiel, mondialisé, incertain et globalisé, la productivité rime de plus en plus avec innovation et créativité. Les activités des secteurs tertiaires et quaternaires gagnent en importance et semblent être la voie à privilégier pour assurer la performance. La nouvelle économie en appelle à des structures de production flexibles, qui permettent une adaptation rapide aux fluctuations du marché. Voyons, du point de vue de la gestion de la production, quelles sont les principales caractéristiques du modèle productif émergent.

Les données économiques montrent bien que l'économie mondiale a subi des changements majeurs depuis la fin des Trente Glorieuses, qui se traduisent par une forte hausse des activités des secteurs tertiaires et quaternaires. C'est ainsi que les économies occidentales ont connu un déclin général des investissements en capital technique au profit d'éléments immatériels liés au savoir et à l'innovation, qui représentent désormais une part substantielle et croissante des gains de productivité. Dans une vaste étude qui met en lumière le potentiel de croissance de l'immatériel pour les entreprises et les États désireux d'être à l'avant-garde du système économique contemporain, Lévy et Jouyet affirment qu'au « capital matériel a succédé, dans les critères essentiels de dynamisme économique, le capital immatériel ou, pour le dire autrement, le capital des talents, de la connaissance, du savoir. En fait, la vraie richesse d'un pays, ce sont ses hommes et ses femmes » (Lévy et Jouyet, 2006 : 9). Bien que les

---

<sup>4</sup> Nous sommes bien conscients que plusieurs des auteurs auxquels nous nous référons s'intéressent à des contextes socioéconomiques qui diffèrent de ceux du Québec, dont le marché de l'emploi se singularise par un taux de chômage relativement bas, une stabilité enviable malgré la crise économique mondiale de 2008/2009 et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs. Il nous apparaît néanmoins pertinent de recourir aux travaux d'auteurs étrangers, notamment français, pour poursuivre notre réflexion, compte tenu de l'actualité et de la pertinence de leur propos.

définitions du capital immatériel varient d'un organisme à l'autre de sorte que les pourcentages nationaux d'investissement immatériel fluctuent selon les échelles<sup>5</sup>, la plupart des études observent une croissance généralisée du capital intangible étatique depuis plus de deux décennies. Si l'on se fie aux données de l'OCDE qui utilisent une définition peu inclusive de l'immatériel (Lévy et Jouyet, 2006), de tels investissements représentaient plus de 5% du PIB des pays membres en 2006 ; certes, cette proportion demeure inférieure à celle des investissements physiques, mais son rythme de croissance est nettement supérieur : en 2006, les capitaux immatériels ont augmenté de 7% contre 5% pour ceux matériels (OCDE, 2006). Les éléments immatériels induits par le potentiel humain constituent un facteur clé de croissance et de création de valeur et ce, autant d'un point de vue macroéconomique que microéconomique. Il convient toutefois de noter que cette dichotomie opposant le matériel et l'immatériel a été maintes fois critiquée. Fourquet, notamment, estime que l'avènement des NTIC appelle à une redéfinition de la matière : « est *matériel* ce qui est sensible, c'est-à-dire perceptible par les sens » (Fourquet dans Moulier-Boutang, 2007 : 271). Tout est question de perception : les flux numériques traduits en images virtuelles seraient des ressources matérielles, impalpables certes, mais pourtant bien intelligibles. Husson, pour sa part, s'oppose aux théories observant le glissement de la *valeur travail* à la *valeur savoir*, la connaissance ayant toujours été au fondement de la production (Husson, 2004). Il critique les thèses proclamant le passage à une nouvelle forme de capitalisme : l'exploitation serait toujours présente, la mobilisation des compétences cognitives contribuant avant tout au rendement organisationnel. Zin, pour sa part, apporte une nuance intéressante quant au concept de l'immatériel : il refuse d'accoler *immatériel* et *économie*, une association qui minimise selon lui l'importance des matières dans l'économie contemporaine : « difficile de parler d'immatériel quand ce sont toutes les matières premières qui vont manquer avec le développement des pays les plus peuplés- car l'immatériel ne supprime en rien le matériel »

---

<sup>5</sup> Selon Lévy et Jouyet (2006), l'économie contemporaine pose deux problèmes singuliers. D'abord, bien que les entreprises et les autorités gouvernementales reconnaissent l'importance du capital intangible, elles ne disposent pas d'outils fiables pour en mesurer la valeur et les retombées. La généralisation des actifs immatériels « appelle une modernisation, évidemment coordonnée au niveau international, des appareils statistiques pour permettre la prise en compte de l'immatériel dans la mesure du capital – sous toutes ses formes – de la création de richesse ou encore pour l'évaluation de la croissance potentielle » (Lévy et Jouyet, 2006 : 13). La deuxième difficulté concerne le processus d'innovation, fondé sur la logique du *winner-takes-all* : le premier à offrir un produit ou un service sera le seul à tirer profit de ses investissements immatériels ; pour les autres qui ne peuvent capitaliser leurs placements, les conséquences peuvent être désastreuses, le capital immatériel n'étant associé à aucune valeur résiduelle.

(Zin, 2011 : 148). Le travail pour sa part peut être qualifié d'immatériel : « c'est le travail qui devient immatériel, passant du travail de force (travail forcé qui se mesure par le temps) à la résolution de problèmes (qui se mesure au résultat seulement), exigeant la mobilisation de notre subjectivité et de notre autonomie pour occuper une fonction plus qu'un simple emploi » (Zin, 2011 : 148). Que l'on soit d'accord ou non avec la terminologie relative à l'immatériel, il n'en demeure pas moins que l'importance des secteurs tertiaires et quaternaires semble faire consensus : alors qu'auparavant la réussite était fonction de critères technologiques, c'est aujourd'hui le savoir, la créativité et l'innovation qui assurent le développement. Cette importance singulière des secteurs tertiaire et quaternaire ne signifie aucunement la fin des activités primaires et secondaires : elles sont les piliers qui soutiennent l'économie du savoir, principal moteur de développement économique contemporain.

L'analyse de ces mutations économiques a mené à des pronostics divergents : certains ont postulé qu'une nouvelle forme d'industrialisation fondée sur un procès de travail encore plus rationalisé remplacera le modèle industriel, alors que d'autres ont vu dans l'émergence des économies asiatiques une nouvelle forme de capitalisme où domineraient l'Inde et la Chine (Tronti, 1977). Selon Moulrier-Boutang (2007), ces prédictions seraient doublement dans l'erreur : non seulement elles contribueraient à renforcer le fossé entre le Nord et le Sud, mais plus encore, elles résulteraient de l'utilisation d'un mauvais appareillage conceptuel utilisant des indicateurs du capitalisme industriel pour mesurer des capitaux immatériels. Il estime que ces erreurs d'interprétation incitent à compter « le nombre de *containers* de marchandises quittant San Francisco ou Santos pour Shanghai à l'heure des flux d'informations. Il en résulta une banalisation de la révolution californienne du capitalisme. On se mit à prendre le dragon chinois pour l'icône de la révolution du capitalisme et l'œuf, fût-il servi dans un potage raffiné, pour la poule » (Moulrier-Boutang, 2007 : 23). Car s'il y ait, selon Moulrier-Boutang, une révolution économique majeure en marge de la crise fordiste, c'est bien l'avènement de l'économie de la connaissance, dont la Silicon Valley constitue la nouvelle figure de proue. Nous serions entrés dans une nouvelle forme de *capitalisme cognitif* fondée sur le travail immatériel comme source de valeur, la capture des externalités positives comme condition de l'innovation et l'intelligence collective comme nouvelle ressource : la *force musculaire* propre au capitalisme industriel aurait fait place à une nouvelle force liée au partage de savoir, la *force invention collective*.

Et nous sommes bel et bien entrés dans un monde où la reproduction des biens complexes (biosphères, noosphères c'est-à-dire la diversité culturelle, l'économie de l'esprit) et la production de connaissances nouvelles et d'innovations, comme du vivant requièrent une réorientation de l'investissement vers le capital intellectuel (éducation, formation) et beaucoup de travail qualifié mis en œuvre collectivement à travers les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications (Moulier-Boutang, 2007 : 62).

Cette théorie du capitalisme cognitif a fait l'objet de nombreuses critiques, du fait notamment que le travail industriel comportait aussi une part d'immatériel : « apparemment, [...] il n'y a pas de commune mesure entre l'OS taylorien et l'ingénieur informaticien qui met au point Linux. Et pourtant, il y en a une : l'intelligence collective. Dans les deux cas, c'est elle qui est à l'œuvre : leur différence de savoir est minime par rapport à ce qu'ils ont en commun » (Fourquet dans Moulier-Boutang, 2007 : 266). Zin (2009) estime que la notion d'immatériel ne réfère pas assez aux NTIC. Henochsberg (dans Moulier-Boutang 2007) invite Moulier-Boutang à revoir sa terminologie afin de marquer une rupture avec les régimes capitalistes : il considère que le terme de *capitalisme cognitif* est fallacieux, le capitalisme fondé sur un principe d'accumulation appartenant à un moment historique révolu.

Reconnaissant également la forte croissance des éléments intangibles au détriment des éléments physiques, Lévy et Jouyet (2006) qualifient le nouveau modèle *d'économie de l'innovation*, puisqu'il fait de la créativité un vecteur central de développement économique. L'innovation en soi n'est pas nouvelle : c'est plutôt son passage de la périphérie à l'avant-plan comme vecteur de croissance qui est inédit. Alors qu'auparavant les nations pouvaient se développer économiquement en reproduisant les procès de production américains, elles doivent aujourd'hui rivaliser d'ingéniosité pour être à l'avant-garde de l'économie mondiale. Si cela est vrai d'un point de vue étatique, ce l'est tout autant pour les organisations, pour qui l'innovation jadis cloisonnée aux activités de recherche constitue désormais l'un des enjeux au fondement de la stratégie entrepreneuriale. Aussi Lévy et Jouyet chantent-ils les louanges de l'innovation : « innover, ce n'est en effet plus seulement lancer un produit technologiquement plus développé, mais également créer un nouveau service, découvrir un nouveau concept commercial, créer une image de marque, trouver une nouvelle forme d'organisation du travail, concevoir une nouvelle chaîne de travail ou trouver un design révolutionnaire ou encore appliquer de façon originale des solutions traditionnelles au monde

du net » (Lévy et Jouyet, 2006 : 14). La multiplication des activités de services au sein des organisations témoigne de cette nouvelle nécessité de miser sur le capital immatériel comme fondement de la valeur.

Nous serions entrés dans un monde plus cérébral, dans lequel la quête d'accumulation est remplacée par une volonté de créativité et d'innovation comme facteurs de richesse. Le travail immatériel repose sur un processus de captation de l'innovation par le développement de connaissances fondées sur des savoirs implicites, qui contribue à la croissance économique ; les liens sociaux et le partage de données numériques en réseaux revêtent une importance cruciale dans ce nouveau mode de fonctionnement. Ces nouvelles activités forcent à repenser les méthodes de comptabilité traditionnelles axées sur le calcul des actifs matériels, qui ne permettent pas de mesurer la valeur du dynamisme, des idées, des concepts et de l'expertise comme capital intangible. De plus en plus, le capital technique tend à être considéré comme un coût et non plus comme un investissement : compte tenu de l'incertitude de l'économie et du raccourcissement des cycles de vie des produits manufacturés, les organisations se concentrent sur la production de capital intellectuel qui, bien qu'exempt de valeur résiduelle, constitue une source de valeur à fort potentiel.

Il semble donc que la production immatérielle s'oppose à la production fordiste, sans pour autant être dépourvue de valeur. Moulier-Boutang va jusqu'à affirmer que « la production immatérielle n'est pas une rente illégitime perçue sur la « vraie production », mais au contraire le cœur de la valeur économique » (Moulier-Boutang, 2007 : 26).

### ***3.1.1- L'importance des actifs immatériels***

La typologie non exhaustive des éléments immatériels fondée sur les concepts d'investissement et d'actifs proposée par Lévy et Jouyet (2006) permet de circonscrire les principales composantes du capital immatériel (figure 1) :

**Figure 1 -  
Typologie de Lévy et Jouyet (2006) sur les  
investissements et les actifs immatériels des entreprises**

	<b>Investissements</b>	<b>Actifs</b>
<b>Immatériel technologique</b>	Recherche et développement  Investissements en logiciels et TIC	Brevets Savoir-faire Dessins et modèles Logiciels
<b>Immatériel lié à l'imaginaire</b>	Publicité, communication	Propriété littéraire et artistique Marques
<b>Immatériel "organisationnel"</b>	Éducation et formation continue Investissements en logiciels et TIC  Dépenses de marketing	Capital humain Fichiers clients, fichiers fournisseurs, fichiers d'abonnés... Supports de vente Culture managériale Organisation spécifique du processus de production

Source : LEVY, Maurice et JOUYET, Jean-Pierre (2006) *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel*, Paris, La Documentation française.

Les éléments immatériels sont donc autant d'investissements et d'actifs technologiques, imaginaires ou organisationnels qui constituent aujourd'hui les principaux gains de productivité et de valeur. Pour monter l'importance de l'immatériel, attardons-nous un instant aux conclusions de l'étude de Lévy et Jouyet (2006), qui en évalue la place dans l'économie française. Ils montrent que près d'une entreprise sur deux est engagée dans une activité immatérielle, proportion qui augmente à 88 % pour les entreprises de plus de 250 employés. Parallèlement à la hausse du capital immatériel, ils observent une diminution de la part d'investissement dans les équipements physiques : « le total des immobilisations incorporelles brutes inscrites au bilan des entreprises représente en 2004 environ 16 % des immobilisations corporelles, contre seulement 6 % en 1990 et cette tendance concerne aussi bien les petites que les grandes entreprises » (Lévy et Jouyet, 2006 : 12). Cette réduction générale du capital physique s'accompagne d'une décentralisation des activités industrielles standardisées par une hausse des contrats en sous-traitance et des collaborations avec des économies offrant une main-d'œuvre à faible coût : les organisations occidentales tendent à se défaire des activités coûteuses en capital technique pour ne garder que celles faisant appel au capital immatériel. Ils concluent que la nouvelle entreprise « limite au maximum son capital physique traditionnel (bâtiments, usines, machines, équipement...) et la valeur qu'elle crée est directement corrélée

à ses actifs immatériels (brevets, savoir-faire, marques...), ceux-ci devenant les nouveaux actifs critiques des entreprises » (Lévy et Jouyet, 2006 : 13).

À la lumière de ces travaux, il nous semble juste d'affirmer que le capital immatériel et l'effort cognitif, composantes de tout travail, ne sont pas révolutionnaires : c'est plutôt le fait que l'activité intellectuelle excède désormais le simple capital humain *objectivable* qui est novateur. Par l'implication subjective de leurs membres, les économies contemporaines cherchent désormais à produire de la connaissance à partir de connaissance. À ce sujet, nous partageons l'argumentaire de Moulier-Boutang (2007), qui définit l'immatériel en termes de valeur d'échange : « il s'agit de constater qu'aujourd'hui, du point de vue de la valeur d'échange et du point de vue de la survaleur ou plus-value (soit la valeur additionnelle rapportée par un investissement en capital) qui sont toujours ceux du capitaliste, l'essentiel n'est plus la dépense de force humaine de travail, mais la force-invention (M. Lazzarato), le savoir vivant non réductible à des machines ainsi que l'opinion partagée en commun par le plus grand nombre d'êtres humains » (Moulier-Boutang, 2007 : 58).

### ***3.1.2- Une économie fondée sur les secteurs tertiaires et quaternaires***

Cette importance des actifs intangibles se traduit par une forte tertiarisation des économies : alors qu'en 1950 seulement 35% des activités des pays membres de l'OCDE relevaient du secteur tertiaire, c'est aujourd'hui plus de 70% de leurs activités qui se prêtent à la prestation de service (OCDE, 2006). Même les secteurs fortement industrialisés développent leur part de capital immatériel ; les constructeurs automobiles, par exemple, bonifient leurs offres de services au niveau du financement, de l'assistance routière et de la réparation, tout en soustrayant les étapes de fabrication. Ils s'apparentent davantage à des assembleurs qu'à des producteurs de voiture. (Lévy et Jouyet, 2006)

La relation marchande du capitalisme industriel fondée sur un rapport éphémère et périodique entre vendeur et acheteur laisse place à une nouvelle stratégie de prestations de services évolutifs à valeur ajoutée pour fidéliser le client, dans un monde où l'innovation technologique réduit la durée de vie des objets. Dans une étude sur l'importance de l'accès, Rifkin soutient que l'enjeu est désormais de « créer des relations durables avec des niches de

clientèles définies en termes de liens communautaires et affinitaires en positionnant l'entreprise en tant qu'acteur et partenaire culturel » (Rifkin, 2000 : 227). Signe que la logique même de l'échange est en transformation, le produit manufacturé tend de plus en plus à être perçu comme un coût de production : il est désormais courant que l'on vende des produits sous leur valeur réelle afin de stimuler le recours à des services plus lucratifs. Selon Rifkin, tout le tissu relationnel s'en trouve affecté : « plus question de se contenter de transactions marchandes discontinues et limitées dans le temps ; c'est tout le tissu relationnel d'une existence qui est peu à peu colonisé et la sphère marchande prend ainsi en otage une part croissante de notre vie quotidienne » (Rifkin, 2000 : 129).

Cette tertiarisation des économies s'accompagne d'une nouvelle logique de l'accès : l'échange de biens et de droits de propriété à la base de l'économie industrielle cèderait le pas à une logique de consommation tarifée d'expériences vécues. De nouvelles approches commerciales émergent, fondées sur une offre variée de services plutôt que sur la vente de droits de propriété. Rifkin, notamment, montre que ces manifestations ne sont pas sans conséquence pour les acteurs, puisqu'elles s'accompagneraient d'une marchandisation exponentielle des rapports humains : « aujourd'hui, ce sont les activités de type ludique qui sont transformées en marchandise : toutes sortes de ressources culturelles, comme les arts, les fêtes, les mouvements sociaux, les activités spirituelles et communautaires, et même l'engagement civique, peuvent être consommées sous forme d'activité récréative payante » (Rifkin, 2000 : 14). Il ajoute que le lien social qui se tisse par les expériences culturelles risque d'en être ébranlé : « c'est par la communication que les êtres humains créent un monde doté de sens et partagent l'expérience de ce monde commun ; transformer en marchandises toutes les formes de communication numérique signifie par conséquent réduire à l'état de marchandise toutes les relations qui constituent l'expérience vécue et la vie culturelle de l'individu et de la communauté » (Rifkin, 2000 : 178).

### ***3.1.3- L'importance de la capture des externalités positives***

Dans une économie de l'innovation, la capture des externalités positives - les effets collatéraux de la production généralement exclus du calcul de l'économie néoclassique puisque qu'ils constituent des interactions hors marché - se pose comme un vecteur de

productivité. Sous le régime fordiste, les externalités étaient marginales, la question de la disponibilité des ressources étant plus prenante. La tendance s'inverse avec la montée de l'immatériel de sorte que leur capture se positionne comme l'une des conditions principales de l'innovation. Moulier-Boutang, soutenant la thèse de l'émergence d'un capitalisme cognitif, estime que « les externalités positives [...] augmentent la productivité globale des facteurs de production et ont une incidence favorable non sur la seule *forme* de l'échange (les conditions de réalisation des transactions), mais aussi sur sa *substance* (progrès technique, diffusion de connaissance) » (Moulier-Boutang, 2007 : 50). Non seulement les externalités positives contribuent à réduire les impacts de celles négatives, mais plus encore, elles contribuent à la hausse de la productivité.

Cette importance singulière des externalités et de l'innovation s'accompagne de défis particuliers : comment protéger le savoir-faire et les innovations sans nuire à la créativité? Dans une économie où se multiplient les contrats de sous-traitance, comment éviter que ne soient contrefaits les produits ? En d'autres mots, comment assurer la propriété intellectuelle de l'immatériel? Les brevets comme principales sources d'externalités positives sont-ils suffisants pour assurer la propriété intellectuelle? Confrontées à ces problématiques, les organisations réclament des outils législatifs adaptés afin d'assurer la protection de leur capital intangible.

### ***3.1.4- La flexibilité***

La revue des différentes caractéristiques de l'économie globalisée a montré que les sociétés occidentales sont aujourd'hui dominées par un marché où la concurrence et la fluctuation de la demande bouleversent les stratégies traditionnelles des entreprises ; contraintes de s'adapter aux changements structurels, bon nombre d'entre elles ont revu leurs politiques pour adopter la flexibilité comme stratégie d'adaptation. Bien que le concept de flexibilité soit fréquemment utilisé pour décrire les stratégies entrepreneuriales, il semble régner une certaine confusion sémantique autour de ce concept, qui évoque tant la souplesse, l'élasticité que l'extensibilité. Face à cette polysémie, plusieurs auteurs ont jugé pertinent de renouveler le cadre conceptuel de la flexibilité (Atkinson, 1985 ; Barbier et Nadel, 2003 ; Boyer, 1986 ; Brunhes *et al.*, 1997 ; Goldman *et al.*, 1995 ; Piore et Sabel, 1989 ; Tienari et Tainio, 1999). Dans une étude sur les différentes formes de flexibilité, Bué (1989) insiste sur son caractère

pluriel : elle montre qu'il n'y en a pas une, mais plusieurs flexibilités liées à l'organisation du travail, à la technique, à l'emploi ou encore, au temps de travail.

Dans sa célèbre étude *Le travail sans qualité* (2000), Sennett s'est intéressé aux régimes flexibles pour en circonscrire trois traits structurels singuliers. Le premier trait est la *réinvention discontinue des institutions* par le changement. Alors que dans la société industrielle l'innovation suivait une certaine linéarité dictée par l'évolution technologique, les procès de production contemporains se démarquent par leur discontinuité avec le passé : les innovations proposent des modèles réinventés pour augmenter la productivité. La seconde caractéristique est la *spécialisation flexible*, qui décrit le processus de réaction à la fluctuation de la demande par l'offre de produits variés. Cette tendance explique que certains changements parfois contreproductifs soient déployés, au nom de l'innovation et du partage de flux informationnels. Enfin, la flexibilité impose une *concentration sans spécialisation*, qui lève le voile sur la question du pouvoir dans un régime flexible. Sennett s'oppose à l'idée voulant que la nouvelle organisation donne plus de pouvoir aux salariés : le passage à une autorité diffuse s'accompagne de luttes insidieuses, fondées sur un pouvoir arbitraire et des rapports inégaux. Il donne l'exemple du *flexitime* et du télétravail, qui permettent une gestion individualisée du temps de travail, mais qui s'accompagnent d'une dépendance nouvelle envers l'organisation. Les formes de contrôle sont adaptées : reddition de comptes, imputabilité, surveillance du courrier électronique, de la ligne téléphonique et de l'historique de navigation virtuelle sont autant de formes de contrôle diffus pour s'assurer que le salarié n'abuse pas de sa condition. Tous ces contrecoups de la flexibilité poussent certains auteurs à en parler comme le « glas du capitalisme organisé » (Lash et Urry dans Sennett, 2000 : 65).

Dans le même ordre d'idée, Mercure (1996) décrit la flexibilité comme la stratégie de sortie de la crise fordiste ; il en identifie quatre formes singulières, comme autant de recours pour les organisations désireuses de s'ajuster aux aléas du marché. La première flexibilité est de nature *technique* : elle réfère aux différentes modifications apportées à l'activité de production, telles que le recours à l'informatique, à la bureautique ou à l'autonomisation, pour s'adapter à la demande et assurer une bonne productivité. Ces nouveaux procédés ne sont pas sans conséquence sur la nature intrinsèque du travail : ils introduisent une flexibilité *fonctionnelle*,

qui contraint la main-d'œuvre à la polyvalence. Les organisations peuvent également avoir recours à la flexibilité *salariale*, qui permet un ajustement des investissements aux fluctuations économiques. Le recours à la sous-traitance, aux politiques d'externalisation ainsi qu'à la rémunération au rendement sont autant de stratégies qui contribuent à la sécurité des investissements. La flexibilité *numérique*, pour sa part, assure une gestion du volume de la main-d'œuvre en fonction de la demande. Elle n'est pas étrangère au renversement de la logique de l'employabilité, qui délègue la question de la sécurité d'emploi aux travailleurs. Mercure regroupe ces quatre formes de flexibilité autour de la notion d'impartition flexible, qu'il définit comme un « nouveau modèle d'entreprise caractérisé par des formes inusitées, sinon inédites, de rationalisation et de coordination de la production » (Mercure, 1996 : 188). La structure même de l'entreprise s'en trouve affectée, de sorte que la périphérie de l'entreprise constitue aujourd'hui une source inestimable de profit.

Confrontés à ces nouveaux impératifs de flexibilité, les deux piliers du fordisme qu'étaient le salaire conventionné et la sécurité d'emploi assurée par l'organisation s'effondrent. Ces nouveaux modes de gestion de la production modifient grandement l'organisation du travail.

### **3.2- L'organisation du travail**

Contrairement au capitalisme manchestérien fondé sur des chaînes de production rigides, l'organisation du travail contemporaine se caractérise par une division horizontale du travail qui favorise l'activité de travail fragmentée et réseautée.

#### ***3.2.1 - Une division du travail horizontale***

Les organisations contemporaines se démarquent de celles qui ont fait le fleuron de la société fordiste par leurs structures souples, plus près de la hiérarchie horizontale que pyramidale. Selon Moulrier-Boutang, la collaboration génère une activité créatrice et florissante en faisant appel « au travail vivant et non plus à du muscle consommé dans les machines marchant à la dissipation de l'énergie *carbo-fossile* » (Moulrier-Boutang, 2007 : 65). Le modèle classique de la division du travail en est bouleversé.

Cette importance de la collaboration horizontale pose la question de la concurrence en termes nouveaux. Avec la montée de l'immatériel, les organisations sont tenues de tisser des liens de solidarité pour stimuler l'innovation, la collaboration réticulaire permettant la diminution des coûts fixes : le risque financier en est réduit, alors que sont multipliées les possibilités de création et d'innovation. Selon Lévy et Jouyet, la nouveauté est « moins dans une inversion des logiques verticales (passage d'une logique *top-down* à une logique *bottom-up*) que dans l'émergence d'écosystèmes en réseau dans lesquels la valeur est coproduite et résulte non d'une action linéaire, mais de l'interaction entre différents acteurs » (Lévy et Jouyet, 2006 : 32). L'innovation comme production de connaissance par la connaissance n'est plus cloisonnée dans les limites de l'organisation, mais mises à profit de tout un réseau.

### ***3.2.2 - Une organisation du travail fragmentée***

L'organisation du travail contemporaine se caractérise également du fait que le travail est davantage fragmenté entre des groupes d'acteurs unis par une coopération cognitive, qui possèdent un savoir-faire singulier. Le procès de production se décline de plus en plus au niveau mondial par un recours croissant à la sous-traitance et à la délocalisation. Cette organisation du travail permet la concentration des effectifs vers des activités lucrativement intéressantes en déchargeant les procédures coûteuses en capital matériel à des entreprises périphériques ; ainsi, les activités à fort potentiel immatériel liées à la créativité, à la recherche, au développement et à la prestation de services constituent le cœur des entreprises de pointe, qui déchargent les étapes de production coûteuses et risquées à des sous-traitants. Rifkin en témoigne : « dans un monde de concurrence croissante et de diversification des biens et services où les produits ont un cycle de vie de plus en plus court, la clé du succès consiste à contrôler les ressources financières et les circuits de distribution en se déchargeant sur des entreprises de taille plus modeste du fardeau de la propriété et de la gestion d'une infrastructure matérielle » (Rifkin, 2000 : 40).

Si autrefois les liens de loyauté, d'engagement et de confiance informelle caractérisaient les rapports entre organisations, ce sont aujourd'hui des coopérations ponctuelles qui assurent le succès. De nouvelles formes d'organisation du temps émergent. Contrairement au quotidien linéaire et prévisible de l'ouvrier, celui du travailleur contemporain est plus flexible, incertain

et tributaire de la finance mondiale (Sennett, 2000). La gestion par projets, les politiques à court terme, la sous-traitance ainsi que la souplesse des règles managériales sont autant de nouveaux enjeux qui exigent adaptation et engagement, mais qui s'accompagnent d'une nouvelle insécurité.

### ***3.2.3- Une organisation du travail en réseaux***

L'organisation du travail flexible se caractérise également par la coopération réticulaire entre des systèmes d'acteurs qui diffusent informations et ressources dans des structures connectées. La théorie de Granovetter (1983), qui montre l'importance des liens faibles (*weak ties*), permet de comprendre la force de cette nouvelle structure organisationnelle : tels des ponts entre les îles, les liens permettent de sauter d'un réseau à l'autre pour accéder à de nouveaux flux d'information. Ainsi, les organisations qui maintiennent de nombreux liens forts, mais peu de liens faibles gravitent autour d'un même noyau : cette isolation les prive de connectivités qui pourraient déboucher sur de nouvelles possibilités. Coser (1974) en fait une lecture similaire lorsqu'il observe que les individus formant un réseau de liens primaires partagent un ensemble de codes et d'intérêts, de sorte que plus les liens sont forts, plus les acteurs se ressemblent. Les liens faibles, au contraire, permettent de se connecter à des réseaux différents et d'accéder à des flux d'informations variées. Si la force des liens faibles et de la coopération ponctuelle est vraie du point de vue organisationnel, elle l'est aussi du point de vue individuel. Sennett le montre bien : « le détachement et un esprit de coopération en surface sont une meilleure armure pour affronter les réalités actuelles qu'un comportement fondé sur des valeurs de fidélité et de service ». (Sennett, 2000 : 29) La connectivité à des réseaux et à des flux informationnels constitue désormais l'un des moyens les plus efficaces pour assurer son employabilité.

Le modèle d'entreprise en réseau se singularise par trois caractéristiques : d'abord, la *décentralisation vers le marché* induit une décomposition des activités productives en unités relativement autonomes, de telle sorte que « la spécialisation par les buts et par les produits l'emporte sur la spécialisation par les procédés, les moyens ou les savoirs techniques » (Veltz, 2000 : 176). *La hausse de la forme contractuelle* se traduit par un recours plus fréquent à la sous-traitance. Les firmes réseautées sont unies par une coopération novatrice : elles ne sont

plus rivales, mais partenaires de l'échange mutuel de flux informationnel. « La conception traditionnelle de la firme comme entité autonome dotée de frontières claires et distinctes est en train de céder la place à celle d'une multiplicité de partenaires dont les activités s'interpénètrent profondément et qui maintiennent des relations de réciprocité à la fois formelles et informelles » (Rifkin, 2000 : 64). Cette collaboration réticulaire permet une diminution des coûts par la mise en commun du capital technique et immatériel, de sorte que les entreprises peuvent désormais « maîtriser sans acheter la chaîne de valeur » (Veltz, 2000 : 188). Plus encore, elle favorise la *diffumutualisation* des risques, dont le partage n'est toujours égalitaire : « l'avantage de la mise en réseau, pour les gestionnaires des grandes structures, est que, en substituant une relation client-fournisseur à une relation hiérarchique, toutes ces conventions de partage du risque sont automatiquement déplacées, d'un seul coup et sans négociation » (Veltz, 2000 : 190). Le phénomène de la précarité n'y est pas étranger : les risques liés à la compétitivité et à l'incertitude économique sont déchargés sur les petites organisations et ainsi que sur les salariés, qui disposent de peu d'outils pour s'en protéger. La dernière caractéristique du modèle réticulaire est le *caractère plurifonctionnel de ses éléments* : les unités qui le composent se spécialisent dans des domaines variés de savoir (Melucci, 1983) La polycéphalité d'une entreprise contribue à sa survie : « les liens entre les nœuds sont plus lâches ; vous pouvez en retirer une partie, du moins en théorie, sans détruire d'autres parties » (Sennett, 2000 : 63).

En somme, cette revue des caractéristiques du nouveau modèle productif du point de vue de l'organisation du travail a montré que les stratégies de flexibilité offrent des avantages indéniables : la division horizontale du travail, la coopération réticulaire et la fragmentation de la production constituent autant de processus d'ajustements assurant une grande réactivité aux aléas du marché. Conjuguée aux nouveaux modes de gestion de la production, elle influence également les relations d'emploi.

### **3.3- Les relations d'emploi**

Les mutations liées à la gestion de la production et à l'organisation du travail se répercutent sur les conditions d'emploi et sur leurs modes de régulation. Les politiques et les pratiques qui déterminent les rapports au travail et les conditions intrinsèques et extrinsèques de travail sont

en mouvance, encadrées par des normes managériales inédites. Puisque les traits du management contemporain constituent le cœur de notre troisième chapitre, nous nous contenterons ici d'évoquer très sommairement les caractéristiques du nouveau modèle productif du point de vue des relations d'emploi. L'avènement du nouveau système productif se manifeste principalement par un assouplissement des règles afin de favoriser la flexibilité des conditions d'emplois, que ce soit par une diversification des formes d'emplois, un recours croissant à la sous-traitance ou encore, une transformation des formes de rémunération (Murray *et al.*, 2004). La logique de la carrière et de l'emploi salarié s'estompent, au profit de parcours professionnels diversifiés, d'une rémunération au rendement et de normes managériales individualisées : les fondements du modèle fordiste que sont la division du travail, la séparation des tâches intellectuelles de celles manuelles, la sécurité d'emploi et l'aliénation au travail compensée par une consommation de produits de masse en sont ébranlés. Les risques de la flexibilité sont délégués à la main-d'œuvre. Une seconde caractéristique du modèle émergent du point de vue des relations d'emploi est sa prescription d'adhésion sociale envers l'organisation. Elle se manifeste par une forme de mobilisation professionnelle inédite, fondée sur l'engagement subjectif dans le procès de production. (Murray *et al.*, 2004) Comme nous le montrons dans le troisième chapitre, les normes managériales prescrivent aujourd'hui une quête de réalisation de soi au travail ainsi qu'une continuité entre les aspirations personnelles et professionnelles de la main-d'œuvre et les objectifs entrepreneuriaux.

Face à ces nouvelles normes managériales qui influencent les relations d'emploi, on peut se questionner à savoir si ces appels à la mobilisation de l'individualité combleront les attentes des travailleurs. Rien n'en est moins certain, comme le précise Veltz : « les appels répétés à l'implication subjective des travailleurs et le court-circuit entre cette implication et la réussite économique de la firme constituent sans doute le noyau central où se nouent les dynamiques et les contradictions du nouveau contexte » (Veltz, 2000 : 222). Selon lui, une mauvaise adéquation entre l'effort investi et les redevances menacerait la transaction subjective au fondement du rapport entre le salarié et le patronat : « le modèle en réseau, précisément, se présente comme une vaste entreprise de réhabilitation de l'autonomie, de l'initiative, et fait appel explicitement à l'engagement subjectif des individus. Il y a là le risque d'une asymétrie

radicale entre ce que l'entreprise demande et ce qu'elle promet ou donne en retour » (Veltz, 2000 : 202). Le risque de désaffection est, dans ce contexte, élevé.

## Conclusion

---

Ce premier tour d'horizon nous a permis d'explorer la littérature scientifique entourant les principaux changements qui ont mené à l'émergence d'un nouveau modèle productif et d'un rapport au travail singulier. Nous y avons circonscrit les principaux facteurs qui ont contribué à l'effritement des piliers du système fordiste. Le principe de la carrière laisserait place à une logique fondée sur la compétence, qui relègue la question de l'employabilité à l'individu, désormais contraint de développer sa professionnalité et d'assurer sa sécurité. Le salaire conventionné est remis en question par des normes managériales favorisant les primes au rendement. Nous avons également mis en lumière les principales caractéristiques du modèle émergent du point de vue de l'activité de travail : une gestion de la production fondée sur l'immatériel, une organisation du travail fragmentée, réseautée et flexible, ainsi que des relations d'emploi qui en appellent à une forte mobilisation de la subjectivité. À cette enseigne, nous souscrivons aux dires de Veltz : « la source de valeur est de plus en plus constituée par l'individu lui-même, son expérience accumulée et socialisée et les réseaux relationnels qu'il a su se forger » (Veltz, 2000 : 150).

L'ère industrielle contemporaine se caractérise désormais par l'importance des relations intersubjectives dans les enjeux de productivité. Nous partageons la conviction de Veltz, selon laquelle la transition induite par l'émergence du nouveau schéma productif n'affecte pas uniquement les rapports individuels à l'emploi, mais plus globalement, « leurs rapports au travail lui-même, les styles de relations interpersonnelles et les formes de lien social, de relation à l'entreprise et aux *entreprises collectives* en général, comme institutions et pas seulement comme organisation. Ces changements sont si profonds qu'on peut sans doute les relier à l'émergence de nouvelles formes de *personnalité* (Gauchet, 1998) ou de nouveaux *caractères* (Sennett, 1998) » (Veltz, 2000 : 192). La question de l'exploitation ne serait pas pour autant éradiquée : il semble qu'elle opère désormais au niveau de la subjectivité, générant au passage de nouvelles inégalités. La subordination du travailleur n'aurait pas

disparue ; au contraire, elle se serait même amplifiée, comme en témoignerait la séparation de plus en plus floue entre temps de travail et temps pour soi. Les hausses des demandes d'engagement ne s'accompagnent pas de garantie de rétributions, ce qui ne va pas, selon Sennett, sans susciter un questionnement pour le travailleur : « tel est le problème du caractère dans le capitalisme moderne. Il y a l'histoire, mais pas de récit partagé de la difficulté et donc aucun destin partagé. Dans ces conditions, le caractère se corrode. La question « Qui a besoin de moi? » n'a pas de réponse immédiate » (Sennett, 2000 : 209). Comment ce contexte influence-t-il le rapport au travail et la subjectivité? Différents paradigmes sociologiques ont proposé des pistes de réflexion, comme nous le verrons dans le prochain chapitre. Au terme de ce tour d'horizon théorique, nous serons à même de bien situer notre problématique sur la mobilisation au regard de la tradition sociologique.



## CHAPITRE 2

### **Les principaux courants théoriques abordant le lien entre travail et subjectivité**

#### **Introduction**

---

Nous avons montré dans le chapitre précédent que la dissolution du modèle fordiste a eu des impacts majeurs sur l'économie globalisée et, par ricochet, sur le monde du travail. Aux côtés des mutations structurelles ont émergé des tendances culturelles comme autant de nouveaux principes de sens et de normativité. Face à ces mutations, plusieurs questions se posent. Quel est l'effet des changements structurels sur le rapport au travail des travailleurs? Les demandes managériales de mobilisation de la subjectivité répondent-elles à leurs quêtes de sens? Mais d'abord, quel sens les acteurs accordent-ils à leur activité professionnelle? Quels sont les facteurs de sens et de non-sens? Notre thèse tentera de jeter un éclairage nouveau sur ces interrogations, principalement quant aux normes managériales contemporaines et au traitement qu'elles font de la subjectivité.

Avant de nous y lancer, des précisions théoriques s'imposent : la thématique de l'individu au travail a été abordée par des approches variées, parfois en harmonie, souvent en discord, qui ont ouvert de nouvelles perspectives philosophiques et sociologiques. L'objectif de ce chapitre trouve ici tout son sens : il s'agit de faire un survol de trois courants théoriques qui abordent le lien entre travail et subjectivité. Bien que ces approches ne soient pas toutes retenues dans le cadre de nos objectifs, il nous apparaît néanmoins essentiel de présenter différentes avenues ayant exploré le lien entre travail et subjectivité, afin de camper notre position. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la notion d'*ethos* du travail, qui permet de saisir les manières d'appréhender et de vivre le travail au quotidien. Depuis les travaux pionniers de Weber jusqu'à ceux de nos contemporains, ce premier exercice nous permettra de circonscrire et de critiquer les différentes typologies qui ont traité de l'*ethos*.

Puis, nous nous intéresserons à la notion philosophique et polémique qu'est la subjectivité. Deux courants théoriques s'opposent : d'un côté, l'approche culturaliste soutient que jamais, dans l'histoire, le sujet n'a eu autant d'importance. Nous serions ainsi entrés dans une période marquée par le détachement et le désengagement de l'individu du collectif, qui induit une hausse de l'individualisme et de la liberté individuelle. Cette renaissance du sujet s'accompagnerait d'une quête individuelle d'emprise sur l'existence et de réalisation de soi. Bien que cette tradition sociologique rallie un grand nombre d'auteurs notamment en Amérique, elle ne fait pas pour autant l'unanimité ; en effet, une tradition sociologique parallèle particulièrement influente en Europe pose un argument contraire, à savoir que l'individualisme ne serait rien de moins qu'un leurre. Critique quant aux « choix » qui se présentent à l'acteur, cette position sociologique témoigne des ruptures des sociétés complexes et contradictoires, dont les dysfonctionnements se manifestent notamment par des souffrances individuelles. Aussi proposons-nous de faire un tour d'horizon des principaux arguments de chacune des positions dans les deuxième et troisième parties de ce chapitre. Ce portrait théorique de différents paradigmes ayant abordé de façon singulière le lien entre individu et travail nous permettra de mieux situer notre approche au regard de la tradition sociologique et de circonscrire celle qui nous semble la plus appropriée en fonction de nos objectifs de recherche.

## **1- L'*ethos* du travail**

---

Abordons la question de la subjectivité au travail par une première notion théorique, celle de l'*ethos* du travail, véritable porte d'entrée pour saisir les manières d'appréhender l'existence. L'*ethos* comme concept sociologique est attribuable à Weber, avec la publication en 1905 de son ouvrage *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, fondé sur la prémisse qu'il n'est pas naturel de sacrifier temps et force au travail au détriment des autres sphères de l'existence. Aussi Weber aspire-t-il à trouver dans le caractère intrinsèque des doctrines religieuses le déterminisme qui permet d'expliquer le succès économique de la classe protestante : il montre que l'accumulation de richesse n'est pas une fin, mais plutôt un signe tangible de l'ardeur investie dans le *Beruf*. Bien que Weber n'en présente pas de définition précise, il se réfère au terme d'*ethos* pour désigner le processus par lequel le sujet intériorise les normes sociales, un ensemble de principes partiellement systématisés qui règlent les conduites.

## 1.1-Définitions de l'*ethos* du travail

Dans la tradition des théories wébériennes, plusieurs auteurs ont formulé leur propre définition de l'*ethos* ; Lalive D'Épinay, notamment, le définit comme le « système de croyances, valeurs et modèles les plus fondamentaux d'un type de société ou d'un groupe social, système qui oriente et balise le comportement individuel ou collectif » (Lalive d'Épinay, 1991 : 167). Cette position est intéressante en ce qu'elle présente l'*ethos* comme un produit sociohistorique, mais ne se distingue pas suffisamment de la notion de culture. Isambert, Ladrière et Terrenoire (1978), pour leur part, considèrent l'*ethos* comme un synonyme de mœurs, un « ensemble plus ou moins systématisé de conduites où se retrouvent précisément les trois niveaux désignés habituellement par « mœurs », « normes » et « valeurs », ceux-ci pouvant être implicites » (Isambert *et al.*, 1978 : 327) ; l'éthique se manifeste lorsque l'*ethos* est porté par un discours. Pour Scheler (1955), l'éthique renvoie à un système théorique et conceptuel, l'*ethos* se matérialisant dans la pratique et décrivant un ordre normatif. Buscher (1993) abonde dans le même sens : il distingue les notions d'*ethic*, propre à des arguments philosophiques normatifs, et d'*ethos*, relatif aux éléments descriptifs. Siegel la définit ainsi : « nous définirons l'éthique du travail pour un individu (ou pour un groupe d'individus plus ou moins homogène), comme une valeur ou croyance (ou un ensemble de valeurs ou de croyances) concernant la place du travail dans sa vie et qui (a) soit sert de guide conscient aux conduites ou (b) soit est simplement impliquée dans les attitudes et les comportements observables » (Siegel, 1983 : 28-29). Pour notre part, nous préférons la définition de Mercure et Vultur (2010) inspirée du paradigme fonctionnaliste de Siegel ; ainsi, dans le cadre de notre thèse, nous référons à l'*ethos* pour parler « de l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son quotidien ». (Mercure et Vultur, 2010 : 6)

## 1.2- Principales typologies en matière d'*ethos* du travail

L'*ethos* du travail a été traditionnellement appréhendé à partir de trois dimensions singulières : la cohérence, d'abord, concerne le degré d'imbrication entre l'action, les valeurs personnelles et celles collectives : elle reflète l'équilibre entre la vie intérieure et la vie en société. La centralité quant à elle témoigne de la place du travail dans l'échelle des valeurs :

chacun possède un schéma du monde unique et concède, en vertu de sa subjectivité, un espace plus ou moins grand à une institution donnée. Le travail sera donc plus ou moins important, selon la place qu'on lui accorde au regard des autres domaines de vie. La finalité, enfin, illustre la signification du travail, qu'elle soit de nature économique, expressive, ou encore, liée à des questions de devoir, de sociabilité ou de réalisation de soi.

Parmi les études ayant porté sur l'une ou l'autre de ces dimensions, on retrouve celle de Dubin et Goldman (1972), qui porte sur la centralité du travail. Ils développent le concept d'intérêt central dans la vie (*central life interest*) pour comprendre comment l'individu parvient, dans un monde complexe, à assurer une cohésion intérieure. L'acteur, confronté à une multitude de rôles parfois contradictoires, centralise ses activités autour d'intérêts contribuant à son intégrité. Les auteurs décrivent trois types de personnalités liées à autant de niveaux de centralité : l'individu orienté vers le travail (*job-oriented*), celui orienté vers une autre institution (*nonjob-oriented*) et celui de catégorie intermédiaire, qui est flexible dans son orientation (*flexible focus*). Ils montrent notamment que le niveau de centralité n'a pas à être très élevé pour que l'acteur s'implique au travail et y trouve des satisfactions autres qu'instrumentales : « [...] attachment to work through formal and technological behaviour systems may be sufficient grounds for producing effective performance on behalf of the organization » (Dubin et Goldman, 1972 : 140). Herzberg *et al.* (1959), pour leur part, se sont questionnés sur la finalité du travail ; les principales conclusions de leurs travaux sur la motivation et la satisfaction au travail (*dual-factor theory of job satisfaction*) sont exposées dans le troisième chapitre<sup>6</sup>. Goldthorpe *et al.* (1972) se sont également intéressés à cette thématique. Ils identifient trois formes d'orientation au travail : instrumentale, bureaucratique et solidariste que l'on peut respectivement associer à l'ouvrier de l'abondance, à l'employé salarié et à l'ouvrier traditionnel. L'orientation instrumentale se caractérise par une perception du travail comme un moyen d'atteinte de finalités hors travail : l'importance et l'engagement sont faibles. L'interaction entre le travail et la vie personnelle est pratiquement nulle, peu de relations professionnelles étant transférées à l'extérieur de l'organisation. L'orientation bureaucratique décrit un rapport où l'activité professionnelle répond à des finalités sociales et statutaires. L'importance accordée au travail est indissociable d'un fort engagement personnel

---

<sup>6</sup> Pour une présentation détaillée de la théorie sur la motivation et la satisfaction au travail de Herzberg, voir le chapitre 3.

motivé par des éléments moraux. Les relations sociales professionnelles sont souvent transférées dans la vie personnelle, notamment celles pouvant contribuer à la carrière. Enfin, l'orientation solidariste fait de l'activité de groupe la principale finalité du travail. Elle est liée à un fort engagement personnel et social : le travail est le lieu de l'affectivité et les relations qui y sont nouées constituent souvent la base du réseau social.

Le concept de cohérence a été grandement étudié par des psychiatres existentialistes, dont Frankl qui s'est interrogé sur l'origine des quêtes de sens et leurs processus de construction (1962 ; 1966 ; 1969). Il attribue la volonté de trouver une fin à l'existence à deux pertes singulières, la première étant liée à la nature animale de l'homme ; dès le début de l'humanité, l'individu social a dû renoncer à ses pulsions primaires pour intérioriser des comportements sanctionnés et inculqués par des processus de socialisation. La seconde perte est plus récente ; alors qu'auparavant les individus recevaient des balises pour définir leur identité, ils sont désormais seuls pour développer leur individualité. Aussi s'en remettent-ils à leur réflexivité pour trouver un sens à leurs conduites (Frankl, 1962 : 106). Au Québec, cette thématique a notamment été étudiée par Morin, véritable pionnière sur la question du sens du travail ; elle définit ce concept à partir des notions de *signification* (définition et valeur du travail), d'*orientation* (direction, fonction du travail) et d'*effet de cohérence* (correspondance entre les valeurs de l'individu et la réalité quotidienne vécue) (Morin, 1996). Elle s'est notamment intéressée aux différentes caractéristiques d'un travail signifiant ; elle identifie l'utilité du travail, la rectitude morale, l'apprentissage et le développement, l'autonomie, la qualité des relations et la reconnaissance comme autant de traits pouvant caractériser une activité professionnelle signifiante (Morin, 2008ab). Ses travaux montrent que la quête d'efficacité organisationnelle peut se traduire par une rupture entre la réalité administrative et celle socioculturelle, à l'origine d'une perte de sens du travail. L'effritement des grandes institutions prescriptrices de sens conjugué à une survalorisation de critères économiques par le nouvel esprit libéral peut se faire au détriment de la considération des valeurs individuelles, sociales et collectives des acteurs, ce qui peut se traduire par une instrumentalisation des fonctions expressives du travail, qui nuit aux quêtes existentielles des travailleurs (Morin, 1996)

Au chapitre de la signification du travail, il convient de mentionner les thèses ayant montré l'érosion d'une éthique protestante au profit d'une éthique de la réalisation de soi. En

s'inspirant des travaux de Maslow (1943), Buccholz (1978a ; 1978b) développe le concept de système de croyances humanistes pour témoigner de la volonté de réalisation de l'individualité. Il observe que la quête de réalisation de soi au travail tend à s'imposer : « In short, the idea has taken root in the entire population studied that work should and can be a personally rewarding experience » (Buccholz, 1978a : 459). Fortier (1992) note également une individualisation des significations du travail comme en témoigne la montée de l'éthique de la réalisation personnelle, également observée par Lalive D'Épinay (1991 ; 1998). Les travaux du Meaning of Working International Research Team (1987) notent également l'importance des dimensions expressives du travail. Leur modèle d'analyse fondé sur les variables conditionnelles, centrales et conséquentes révèle quatre grandes formes de signification du travail : les formes *expressives*, *instrumentales*, *du droit et des relations personnelles* et celle du *faible droit*. La distinction entre l'importance et la place du travail au regard des autres domaines de vie nous semble particulièrement pertinente, puisqu'elle assure une mesure plus fine de la centralité. De même, le fait d'identifier trois niveaux de variables permet de cibler à la fois le vécu de l'individu, son individualité, ses attentes et ses expériences de travail vécues ; nous pourrions nous en inspirer pour identifier la place de la subjectivité dans le discours managérial.

Nous ne saurions aborder la question de l'*ethos* du travail sans nous référer à la récente étude de Mercure et Vultur (2010). L'objectif principal était de circonscrire les principaux *ethos* du travail pour témoigner de la complexité des valeurs, des attitudes et des attentes liées au travail des Québécois. À partir d'une enquête représentative de la population active québécoise<sup>7</sup>, les auteurs proposent une typologie des *ethos* du travail en six types selon la dominance économique (*ethos* de l'autarcie, de l'utilitarisme et de la résignation) ou expérientielle (*ethos* de la professionnalité, de l'égotélisme et de l'harmonie), qui se singularisent par une valeur du travail, des valeurs associées au travail et des attitudes à l'égard des normes managériales uniques. Les *ethos* de la professionnalité et de l'égotélisme sont particulièrement pertinents dans le cadre de nos interrogations : accordant une forte

---

<sup>7</sup> L'étude s'appuie sur une approche méthodologique combinée alliant l'analyse de données quantitatives de l'*Enquête sur les valeurs associées au travail* et d'entrevues semi-dirigées menées auprès de 52 travailleurs. L'enquête, administrée par une firme de sondage, a été menée auprès d'un échantillon aléatoire représentatif de 1 000 travailleurs et chômeurs de 18 ans et plus, selon la technique d'échantillonnage probabiliste.

importance au travail avec lequel il entretient un rapport fusionnel, le professionnel fait de cette activité une composante centrale son identité : le développement de sa professionnalité et la reconnaissance de son savoir-faire par ses pairs sont les fondements de sa construction identitaire. Il entretient un rapport affinitaire avec la norme managériale : non seulement il y adhère, il participe également à sa diffusion. Présentant aussi un rapport expressif au travail, l'égotélique se démarque par son expérientialité revendiquée : le travail constitue un lieu d'affirmation de son individualité, au même titre que les autres rôles sociaux qu'il est appelé à jouer : aussi accorde-t-il une grande importance à tous les aspects de son existence. Ces deux types d'*ethos* correspondent, par leur dominante expérientielle et leur rapport à la norme, aux prescriptions du nouveau modèle productif. L'étude de Mercure et Vultur montre que le travail est toujours une valeur importante, fortement pénétrée par des nouveaux impératifs de réalisation de soi et de quête d'équilibre. Selon une perspective critique à laquelle nous souscrivons, ils estiment que les nouvelles exigences culturelles ne sont pas en contradiction avec les normes managériales contemporaines : au contraire, il y aurait une affinité élective entre certains *ethos* du travail dominés par des finalités expérientielles et des nouvelles formes culturelles du capitalisme contemporain. Tout indique que certains travailleurs auraient fortement intégré les attentes managériales et que la quête de réalisation de soi et d'épanouissement par la sphère professionnelle favoriseraient la productivité économique.

En somme, ce tour d'horizon a montré que la notion d'*ethos* du travail permet d'accéder au sens de l'activité professionnelle tout en s'intéressant au vécu des travailleurs. Sensible aux changements structuraux et culturels, elle peut être mesurée par la centralité, la finalité et la cohérence. Ce regard porté à l'*ethos* montre que le travail est décrit à la fois comme jouissance et nuisance, soumis à un jeu de balancier entre l'aliénation et l'épanouissement. Aussitôt qu'en 1857, Marx soulevait ce paradoxe : « considérer le travail simplement comme un sacrifice, donc comme source de valeur, comme prix payé par les choses et donnant du prix aux choses suivant qu'elles coûtent plus ou moins de travail, c'est s'en tenir à une définition purement négative [...] Le travail est une activité positive, créatrice » (Marx, 1979 : 290). Le travail est-il une source d'aliénation tributaire de la logique capitaliste ou, au contraire, un vecteur du processus identitaire? Sur cette question de la subjectivité, deux courants principaux s'opposent.

## **2- La subjectivité : le point de vue culturaliste**

---

Nous ne saurions traiter de la question du sens du travail sans nous intéresser à celle du sujet. Depuis l'humanisme moderne de Descartes qui décomposait la subjectivité selon l'autoréflexion (capacité à être conscient de soi-même) et l'autofondation (capacité de diriger sa destinée) (Mesure et Sadivan, 2006), ce concept a fait l'objet de quantités d'écrits qui se sont employés autant à en faire l'éloge qu'à le déconstruire (Heidegger, Nietzsche, Lacan, Freud). Cette construction fragile demeure encore aujourd'hui l'un des thèmes les plus polémiques de la philosophie moderne. Sans faire ici le procès du sujet, exercice qui excéderait le cadre de notre thèse, un détour par la subjectivité s'impose pour situer deux courants théoriques qui, chacun à leur façon, s'intéressent à l'émergence de nouveaux principes de sens. Les mutations culturelles et structurelles que nous avons circonscrites dans le chapitre précédent se traduisent-elles par une plus grande liberté individuelle et par des opportunités inédites de réalisation de soi ou, au contraire, par un nouvel enfermement? Les approches culturalistes et critiques fournissent des réponses diamétralement opposées.

Commençons d'abord par présenter l'approche culturaliste qui, en sociologie, insiste sur le caractère historique et culturellement déterminé des représentations humaines : elle s'inspire à la fois de la psychologie et de la psychanalyse pour analyser les processus de socialisation. Sa principale ambition est de dégager l'influence des institutions et des traits culturels sur la personnalité. Ce paradigme proclame la suprématie de la culture, point de départ du social : les normes, valeurs et comportements sont considérés comme des variables indépendantes, qui s'imposent à l'acteur et conditionnent son identité. Parmi la panoplie de définitions de la culture, nous préférons celle de Measure et Sadivan, compte tenu de son caractère très englobant : ils la définissent comme « la somme globale des attitudes, des idées et des comportements partagés par les membres de la société, en même temps que des résultats matériels de ces comportements, les objets manufacturés » (Measure et Sadivan, 2006). Les comportements individuels seraient ainsi induits par des mécanismes de socialisation qui empreignent – consciemment ou non - la personnalité des acteurs via les institutions, les règles et les normes. La socialisation serait la condition de l'intégration et permettrait au sujet de devenir lui-même promoteur de cette culture.

## 2.1- Présentation de l'approche culturaliste

Boudon et Bourricaud (1994) identifient cinq traits singuliers qui définissent le culturalisme : 1) la personnalité est intimement liée à la culture, aux systèmes de valeurs d'une société ; aussi les culturalistes accordent-ils un rôle déterminant à la socialisation et à la transmission intergénérationnelle de valeurs ; 2) chaque société érige une culture qui lui est propre ; 3) bien que les sociétés partagent certaines caractéristiques, elles se distinguent par des traits uniques comme autant d'éléments constitutifs d'un socle de valeurs communes ; 4) tel un organisme, la société se structure autour d'éléments interreliés et cohérents ; 5) les traits culturels sont également des symboles : « les jugements, évaluations et perceptions sont tous relatifs au système culturel auquel ils appartiennent » (Boudon et Bourricaud, 1994 : 142).

Le courant culturaliste s'appuie sur les écrits de Durkheim, notamment sur le concept d'individuation (1893) comme processus d'émancipation des forces traditionnelles conduisant à une liberté et une autonomie inédites. Ce paradigme n'est pas non plus étranger aux écrits cartésiens qui, nous l'avons vu, lient la subjectivité à l'autofondation et à l'autoréflexion. Parmi les culturalistes les plus influents, mentionnons Kardiner (1978) qui s'est intéressé aux liens entre l'acteur et les institutions : il décrit un sujet doté d'une forte capacité d'adaptation, qui évolue dans une société dictant les conditions d'accomplissement des besoins individuels. Les membres d'une même société partageraient donc des traits de personnalité communs, tels que la volonté de réalisation de soi qui caractérise les Occidentaux. Désengagés du collectif, les sujets seraient dotés d'une capacité réflexive qui les affranchit et leur permet d'agir selon leur Raison<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Outre les travaux ci-mentionnés, de nombreux autres écrits mettent en relief la multiplication des occasions de réalisation de soi induites par la montée de l'individualisme. Mentionnons ceux de Beathge (1994) qui observent la volonté d'un nombre croissant de travailleurs de bénéficier d'un équilibre entre les différents pôles de développement identitaire, notamment chez les nouvelles générations ; ceux de Pronovost (1997), qui s'intéressent aux articulations temporelles entre les sphères de l'existence ; voir aussi Lalive d'Épinay (1991, 1998) qui affirme que la période des Trente Glorieuses s'est accompagnée d'un passage d'un *ethos* centré sur le travail comme devoir à un *ethos* de l'épanouissement.

## 2.2- La question du sujet : quelques travaux inspirés des théories culturalistes

Le courant culturaliste, depuis les travaux pionniers des anthropologues Margaret Mead et Ruth Benedict, a joui d'une grande popularité, influée notamment par les études de l'École de Chicago. Toutefois, compte tenu de nos objectifs, nous limitons sciemment notre attention sur un nombre limité de thèses culturalistes ; à défaut de présenter un portrait complet du courant théorique, nous estimons que les concepts choisis témoigneront des conséquences des changements culturels sur les individus. En effet, les dernières décennies ont été marquées, au Québec comme ailleurs en Occident, par des mutations culturelles profondes, face auxquelles la montée de valeurs individualistes, l'entrée des femmes sur le marché du travail, le déclin de la pratique religieuse et la hausse du taux de scolarisation ne sont pas étrangers (Tremblay, 2008 ; Vultur, 2006 ; 2007). Tel que discuté dans le premier chapitre, la démocratisation de l'éducation a été bénéfique tant pour les travailleurs que pour les organisations ; elle induit toutefois des attentes accrues de la part des sujets, qui en vertu de leurs qualifications sont plus exigeants quant à la nature intrinsèque de leur emploi. Cette attente liée au contenu du travail serait inédite : la norme managériale fordiste prescrivait une finalité professionnelle instrumentale, le salaire étant généralement suffisant pour motiver le travailleur. La nouvelle hiérarchisation des valeurs fondées sur l'hédonisme, la réalisation de soi et l'équilibre de vie a changé la donne, si bien que les salariés réclament un enrichissement du contenu que les chaînes de production standardisées ne peuvent offrir. C'est du moins ce que soutient Inglehart lorsqu'il présente sa thèse du postmatérialisme : « les problèmes rencontrés à l'heure actuelle, lorsqu'il s'agit de motiver les travailleurs, *ne* sont *pas* imputables au fait qu'ils soient devenus paresseux, mais au fait qu'ils soient motivés par d'autres types d'objectifs, différents de ceux qui s'étaient avérés efficaces lorsqu'il s'agissait de motiver la main-d'œuvre dans le passé » (Inglehart, 1993 : 212). Ces changements culturels sont perçus comme autant de gains pour l'acteur : la montée en puissance de la réflexivité permet une prise de conscience de soi et une possibilité d'action (Beck, 2001). Martucelli souligne également l'importance de la réflexivité : elle « est au sens fort du terme un phénomène propre à la modernité, et cela dans un double sens. D'une part, elle est un produit culturel, induit par l'expansion de la modernité elle-même. D'autre part, elle est une pratique à visée extérieure, et non pas tournée vers l'intériorité, une attitude qui accompagne notre action, la commente et devient parfois, à terme, une forme d'action en tant que telle, à distance de toute action » (Martucelli, 2002 : 510).

Les individus démocratiques seraient moins dépendants des cadres collectifs et pourvus d'une autonomie novatrice induite par la révolution culturelle, les nouveaux modes de vie et l'essor de la société de consommation. Lipovetsky, qualifié d'« électron libre dans le paysage français » (Charles dans Lipovetsky, 2004 : 153), estime que les sujets postmodernes, à la fois en rupture et en continuité avec l'histoire, seraient non seulement confrontés au scepticisme et à une perte de croyances, mais également à l'émergence de rapports au monde, de normativités et de référents inédits. Nous serions ainsi témoins de « l'avènement d'une société « décripée » et d'un individu cool » (Lipovetsky, 2004 : 169). Bajoit (2009), pour sa part, estime que la perte de repères est conséquente de la crise du modèle d'historicité rationaliste, qui définit la société à partir de sa propre action, sans référence métaphysique : « la société « programmée » cherche à reconstruire la modernité sur la tension entre Raison et l'Individualisme moral, sans autre principe culturel d'unité ; cela implique que le sujet n'ait plus d'autre référence que lui-même » (Bajoit, 2009 : 78). Par son action, l'individu tente de s'affranchir des contraintes matérielles, sociales et psychiques qui nuisent à sa liberté.

En affirmant que les individus jouissent d'une capacité de réflexion et d'agir sur soi qui leur permet de s'affranchir des conditionnements aliénants, Bajoit se positionne contre les théories critiques : « ils disposent d'une certaine marge de liberté par rapport aux conditionnements structurels, qu'ils sont capables de créer, d'inventer, de changer leur environnement, bref, qu'ils ne sont pas seulement des assujettis, mais aussi des acteurs et des sujets, relativement libres » (Bajoit, 2009 : 15). On assisterait donc au passage du *sujet social* à une *figure du sujet individuel* : « nous serions donc bel et bien en train de passer d'un modèle culturel industriel, fondé sur les principes centraux de progrès et de raison, à un modèle identitaire, fondé sur les principes d'indépendance et d'autoréalisation individuelles. *Le premier se fonde sur la priorité du social ; le second, sur celle de l'individu* » (Bajoit, 2007 : 257). Trois tendances auraient présidé à ce changement ; 1) le passage d'un acteur social à un sujet autonome s'accompagne de nouvelles aspirations d'autoréalisation et de libre-arbitre, au détriment d'un *ethos* traditionnel du devoir. Cette morale, fondée sur les principes d'autonomie, de responsabilités individuelles et communautaires comme vecteurs d'expression de soi semble aujourd'hui en perdition : le jugement et la norme objective jadis prescrits sont aujourd'hui l'apanage de l'individu doté d'un pouvoir de réflexion sur sa propre existence. 2) Les individus sont animés par un souci d'intégrité, qui se traduit par une quête d'adéquation entre

les valeurs personnelles et les comportements quotidiens. 3) Le libre-arbitre et l'équilibre de vie sont les nouveaux mots d'ordre : les sujets aspirent à ce que leur mode de vie ne soit déterminé que par leur propre volonté, selon des balises qu'ils ont eux-mêmes fixées. Ils s'attendent à jouir d'une plus grande liberté quant à la poursuite de leurs intérêts personnels, tout en reconnaissant la réciprocité des libertés individuelles. L'importance de l'équilibre de vie se manifeste par la valorisation croissante de la conception polycentrée de l'existence (Mercure et Vultur, 2010).

Les tenants de la thèse postmatérialiste qui s'inspirent de l'approche culturaliste avancent pour leur part que la hiérarchisation des valeurs a subi des variations déterminantes au cours des dernières décennies, qui se caractérisent par une baisse de l'importance accordée aux moyens matériels et à la sécurité physique, au profit de valeurs non matérielles liées au sentiment d'appartenance, à l'épanouissement personnel et à la qualité de vie. Aussi Nevitte constate-t-il l'émergence des schémas de valeurs singuliers : « those with post materialist orientations have moved up the needs hierarchy : they are no longer preoccupied with material security and instead give priority to aesthetic and intellectual needs and to the need for belonging » (Nevitte, 1996 : 12). Cette mutation des valeurs serait conséquente, du point de vue d'Inglehart, du développement économique de l'après-guerre : « [...] economic development is conducive to the spread of postmaterialist values, which give increasingly high priority to freedom of speech and political participation, and is linked with the emergence of relatively high levels of subjective well-being » (Inglehart, 2000 : 228).

### **2.3- Critique de l'approche culturaliste**

Bien que l'approche culturaliste rallie un grand nombre d'auteurs, elle ne fait pas pour autant l'unanimité<sup>9</sup>. Taxée de réductionnisme, on lui a reproché d'idéaliser le processus de socialisation et de sous-estimer la complexité des milieux qui promeuvent des valeurs souvent différentes, voire opposées ; c'est d'ailleurs en réponse à cette critique que la notion de sous-

---

<sup>9</sup> Il convient de préciser que dans les prochaines sections de la thèse, nous nous référerons régulièrement à des arguments liés au contexte culturel, sans pour autant que notre démarche s'inscrive dans une approche proprement culturaliste. Ceci ne nous semble pas contradictoire ; en effet, l'étude des modes de GRH ne saurait se faire sans prendre en compte les caractéristiques culturelles du milieu dans lequel ils s'inscrivent.

culture a été développée. Sa conception étroite de la déviance, selon laquelle l'individu peut être soit intégré à un groupe d'appartenance, soit en être marginalisé, est aussi mise à mal puisque peu de nuances sont possibles. On dénonce également sa vision conditionnée des agirs, qui occulte la question de l'intentionnalité, comme le souligne pertinemment Balandier : « comme le structuralisme, le culturalisme prétend pouvoir gommer sans dommage la catégorie fondamentale de l'action, sans laquelle les phénomènes culturels eux-mêmes sont intelligibles » (Balandier dans Gurvitch, 1967). Ce caractère déterministe laisse peu de place aux libertés individuelles : la personnalité des sujets est présentée comme une éponge s'imprégnant des normes et valeurs, qui annihile le changement social.

Cette conception de l'humain a également été critiquée du fait qu'elle intégrerait difficilement la finitude qui caractérise le genre humain, comme le rappelle Heidegger (1964) dans sa critique de l'humanisme (défini en termes de subjectivité) comme valeur suprême. De même, on a réprouvé le fait que les philosophies du sujet n'intégreraient pas les théories de l'inconscient, qui ont connu des percées majeures avec le développement de la psychanalyse. Dans un essai sur l'agir individuel, Descombes estime que l'idéal d'autonomie est aussi mis à mal : « tous [les tenants du sujet] concluent que le sujet avait été conçu, à tort, comme doté de deux attributs auxquels il n'avait pas droit : la transparence et la souveraineté » (Descombes, 2004 : quatrième de couverture). Renault abonde dans le même sens : « ce qui est dénoncé comme naïf ou comme pervers dans l'idée du sujet, c'est au fond le projet de transparence à soi qui définit le sujet moderne en tant que conscience : dans l'insistance sur la brisure du sujet, sur son incapacité à jamais coïncider avec lui-même, la volonté d'identité à soi qui anime la subjectivité se trouve alors, le plus souvent, dénoncée comme simple illusion métaphysique que déjoueraient les découvertes de l'inconscient » (Renaut dans Mesure et Sadivan, 2006 : 1141). Cette condamnation de la subjectivité a servi de terreau aux théories critiques qui, contrairement à l'approche culturaliste, proposent des voies de dépassement.

### **3- La subjectivité : le point de vue des théories critiques**

---

À l'instar du paradigme culturaliste, les théories critiques fournissent des pistes de réflexion quant à l'essence de l'homme moderne et à sa liberté d'action. Selon Spurk, le discours

critique se démarque du fait qu'il « formule le dépassement possible et souhaitable qui devrait faire émerger, selon certains critères éthiques et moraux, l'avenir qui est une nouvelle forme du rapport entre moi, les autres et la totalité sociale sein de laquelle nous vivons » (Spurk, 2006a : 91). Présente depuis les Lumières, cette approche s'est employée à dénoncer le faux et à en proposer des voies de dépassement par l'action et l'engagement. Voyons, très sommairement, ce que la perspective critique propose : il ne s'agit pas ici d'en faire un portrait complet exhaustif, mais plutôt de présenter ses principaux arguments pour nous imprégner de son esprit.

### **3.1- Présentation de la théorie critique**

Comme le souligne Bohman (dans Mesure et Sadivan, 2006 : 1165), la théorie critique comporte deux sens. Sa conception la plus pointue réfère au groupe d'intellectuels de tradition marxiste de l'Institut de recherche sociale, qui fondèrent l'École de Francfort. Leur Théorie critique s'inspire à la fois de la philosophie, de la psychanalyse et du marxisme ; ses principaux penseurs, de Horkheimer et Adorno en passant par Marcuse, Grossmann, Benjamin et Habermas, ont notamment dénoncé la prétendue scientificité des théories racistes, le savoir instrumental et le technocratisme capitaliste. La théorie critique dans son acceptation la plus large s'oppose aux théories classiques par sa volonté de changement et d'émancipation de l'homme : elle est fondée sur une théorie de la connaissance qui allie praxis et rationalité et aspire, du point de vue d'Horkheimer, à « libérer les êtres humains des circonstances qui les rendent esclaves » (Horkheimer, 1978 : 82). En s'inspirant des travaux de Marx sur l'économie politique, la sociologie critique « met en question la domination de la raison instrumentale et se propose de fonder une démarche qui vise à l'émancipation sociale sur la base de la connaissance des mécanismes de domination » (Alpe, 2007 : 93). Contrairement aux approches contemporaines qui décrivent le caractère capitaliste sans en proposer des perspectives de dépassement, les théories critiques font un procès du social qui rend compte des manques et des espoirs des sujets. Spurk en témoigne : « ce qui nous importe beaucoup plus est d'ouvrir ces images du monde social passives et autoreproductrices en remettant l'individu au centre de la compréhension du social : l'individu disposant d'une volonté, l'individu comme centre du lien social, et l'individu disposant d'un "espace des

expériences ” (Koselleck) et d’un “ horizon des attentes ” (Koselleck) » (Spurk, 2006b : 207). La théorie critique appelle à une prise de conscience des forces pour s’en libérer.

Bohman estime que les théories critiques ont engendré trois innovations dans le paysage théorique ; 1) elles ont créé une rupture avec la tradition théorique par le développement de théories restreintes, fondées sur le vécu des acteurs ; 2) elles ont engendré une nouvelle approche alliant empirie et compréhension et s’appuyant sur une démarche théorique et méthodologique pluraliste ; 3) elles ont contribué à la mise en œuvre d’une société plus démocratique : « l’orientation normative de la théorie critique, du moins sous son aspect de recherche sociale, se porte vers la transformation des configurations sociales et politiques actuelles en une *démocratie réelle* » (Bohman dans Mesure et Sadivan, 2006 : 1165).

### **3.2- La question du sujet : quelques notions inspirées des théories critiques**

L’étude des principales théories critiques nous a permis de circonscrire quatre traits transcendants qui en marquent la singularité. Notre synthèse, compte tenu de la richesse des théories critiques<sup>10</sup>, est certes incomplète, mais cible des notions fondamentales qui pourront nous guider dans notre réflexion sur le traitement de la subjectivité par les normes managériales.

---

<sup>10</sup> Bien que pertinente, une présentation exhaustive des théories critiques dépasserait largement le cadre limité de notre thèse. Nous invitons le lecteur à consulter l’excellente synthèse de Jan Spurk (*Critique de la raison sociale. L’École de Francfort et sa théorie critique*) ainsi que les œuvres de principaux penseurs de l’École de Francfort que sont Theodore W. Adorno, Walter Benjamin, Jürgen Habermas, Axel Honneth, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Claus Offe et Jean-Paul Sartre, pour ne nommer qu’eux.

### *Une sociologie du monde de la vie*

D'abord, les théories critiques se caractérisent du fait qu'elles proposent une sociologie du sujet ; les travaux pionniers de Schütz (1962 ; 1964 ; 1998) ont ouvert la voie à l'étude de la vie dramatique des individus dans une perspective constructiviste. En porte-à-faux au positivisme, sa phénoménologie est teintée d'une volonté de compréhension de l'action et des rapports intersubjectifs. En s'inspirant de la thèse de Weber sur la compréhension et l'explication, Schütz a développé une phénoménologie sociale, qui décrit la vie sociale comme un espace intersubjectif, continuellement reconstruit par les acteurs. Son objectif est la fois philosophique et anthropologique : il s'agit de développer une anthropologie du monde de la vie, qui s'intéresse aux processus de construction de sens du point de vue des hommes, « qui sont nés dans ce monde socioculturel, qui doivent y définir leurs attitudes, et doivent les réaliser » (Schütz, 1998 : 95).

Le travail de Schütz est novateur du fait que la compréhension n'est plus appréhendée d'un point de vue épistémologique ou méthodologique, mais comme une forme de savoir empirique sur les conduites individuelles. En s'intéressant au monde subjectif pour comprendre l'agir, sa notion de typification contribue à expliquer le processus par lequel les individus saisissent et comprennent l'existence. Sa phénoménologie des actes de la conscience ouvre la porte à une nouvelle compréhension fondée sur le sens subjectif et la conscience individuelle. C'est dans cette perspective, nous semble-t-il, que les travaux de Schütz ont ouvert la voie aux théories critiques, qui ne connaissent que des individus réels dans des situations concrètes.

### *Le leurre de la réalisation de soi*

Le second argument critique qui retient notre attention est celui sur la quête de réalisation personnelle : contrairement à l'approche culturaliste qui y voit des opportunités inédites pour l'individu, les théories critiques estiment que l'individualisme ne serait rien de moins qu'un leurre, du fait qu'il est lié à un ensemble de contradictions. Plutôt que de libérer et d'autonomiser les individus, l'apparente multiplication des styles de vie et des possibilités individuelles les isole et engendre des tensions individuelles inédites (Simmel, 1983).

La hausse des attentes de réalisation personnelle serait imputable à la combinaison de processus d'individuation liés à une série d'évolutions socioculturelles, qui induisent une diversification des parcours de vie. Honneth en témoigne : « quelles que soient les causes sociales que l'on assigne au phénomène, il semble hors de tout doute que, en l'intervalle de deux décennies seulement, les formes d'existence se sont fortement individualisées : les membres des sociétés occidentales, pour assurer leurs chances d'avenir, ont été contraints, exhortés, encouragés à se mettre eux-mêmes au centre de leurs propres projets de vie » (Honneth, 2000 : 313). Plutôt que de se soumettre à des schémas identitaires rigides, l'individu contemporain doté d'un pouvoir de réflexivité choisit parmi des identités variées selon une logique d'affinité élective. Pourtant nous dit Honneth, ce pouvoir de réflexivité n'entraîne pas une hausse de la liberté individuelle : les valeurs contemporaines que sont l'hédonisme, l'authenticité et la quête de soi seraient reprises, voire promulguées, par les organisations qui « en font une norme d'existence qui, parce qu'elle augmente l'efficacité des sujets, permet de justifier de profondes restructurations » (Honneth, 2000 : 315). On assisterait donc au renversement de la norme d'autoréalisation en exigence institutionnelle, qui instrumentalise la réalisation de soi à des fins économiques.

Les sociétés individualisées et segmentées seraient ainsi soudées par l'unité comportementale de leurs membres. Nous souscrivons ici aux dires de Spurk, qui soutient que « les hommes agissent librement, mais ils agissent dans une situation donnée, dans leur facticité qui est le résultat d'autres actions menées par d'autres sujets » (Spurk, 2006a : 38). La condition d'acteur unifié, séparé et conscient de sa liberté potentielle est à la source d'une angoisse existentielle fondée sur l'apparente absurdité de l'existence à laquelle on doit donner un sens : la réalisation de soi devient le nouvel opus. Cette quête d'épanouissement serait un ersatz de sens prescrit par l'industrie culturelle incapable, malgré ses prétentions, de combler les quêtes individuelles : les sujets seraient donc confrontés aux souffrances induites par la logique marchande, dont l'opacité empêche d'entrevoir des avenir alternatifs (Spurk, 2006ab, 2007).

## *La force de l'industrie culturelle ou l'instrumentalisation de l'épanouissement personnel*

Refusant l'idée que la perte des balises traditionnelles et la multiplication des rôles, des appartenances et des liens sociaux induisent une émancipation de l'individu, les tenants de la théorie critique estiment au contraire que le sujet est soumis à de nouvelles contraintes. C'est ainsi qu'Enriquez affirme que « jamais l'individu n'a été aussi enserré dans les filets des organisations (en particulier des entreprises) et aussi peu libre de son corps, de sa pensée, de sa psyché » (Enriquez, 1997 : 54). Cette marchandisation de l'espace public a été étudiée sous différents angles, que ce soit par la critique de l'industrie culturelle de Horkheimer et Adorno (1974), par l'étude de la société du spectacle de Debord (1967) ou encore, par les thèses sur l'intimité de Sennet (1998 ; 2000), qui critiquent l'instrumentalisation de l'épanouissement par l'industrie culturelle. En symbiose avec les conclusions de Boltanski et Chiapello (1999), Honneth affirme que « l'individualisme de l'autoréalisation qui s'est progressivement imposé depuis un demi-siècle a été tellement instrumentalisé, standardisé, fictionnalisé, qu'il s'est inversé en un système d'exigences largement déshumanisé, sous les effets duquel les sujets semblent aujourd'hui plus souffrir que s'épanouir » (Honneth, 2000 : 321).

Loin d'être en contradiction avec les prescriptions managériales, cet individualisme serait lié au nouvel esprit libéral par un rapport d'affinité élective. (Weber, 1905) Les subjectivités sont fortement influencées par le caractère autoritaire de l'échange marchand : les expériences individuelles que l'on souhaiterait exaltantes et ludiques se révèlent complexes et contradictoires, souvent ennuyeuses, ternes, voire opprimantes. (Spurk, 2006b ; 2007)

## *La sérialité*

Enfin, dans la lignée des travaux sartriens, les théories critiques explorent le triomphe de la sérialité comme forme inédite d'individualisme. Induit par l'effritement de formes sociales traditionnelles, l'individualisme sériel aurait libéré les sujets de forces contraignantes, tout en les confrontant à des formes de pouvoir novatrices et insidieuses, dominées par un caractère social autoritaire. Les individus sériels seraient liés au monde par un ensemble de procédures pré-données : face au manque d'alternatives, ils se fondent dans le moule hétéronome avec

une résistance plus ou moins forte, contribuant ainsi à l'inertie du modèle. Délestés de leur autonomie au sens où l'entend la tradition philosophique, leurs choix n'auraient de libre que l'apparence. C'est ce qui incite Spurk à soutenir que « l'individualisme actuel est strictement encadré par un conformisme croissant » (Spurk, 2007 : 16). La société produit des êtres standardisés de plus en plus limités dans leurs capacités d'action. En d'autres termes, comme l'a si bien dit Horkheimer, la « société prend l'homme » (Horkheimer, 1978).

Les individus sériels sont aux prises avec des quêtes de sens existentielles, que les collectifs peinent à résoudre : Spurk soutient que « les collectifs (par exemple les classes sociales et les nations) ne sont plus capables de donner un sens partagé à l'existence de leurs membres ne de proposer un avenir possible aux sujets » (Spurk, 2007 : 11). La domination de l'industrie culturelle et de la logique marchande limite les horizons et projets d'avenir, de sorte que la reproduction de la société constitue le seul projet collectif : les sujets en font douloureusement l'expérience. « D'une certaine manière, les femmes et les hommes peuvent saisir l'hétéronomie de leur existence sérielle. Ils font l'expérience de la sérialité, car leur existence semble être soumise à une fatalité. Ils ont l'impression que l'histoire se fait sans eux. En effet, ils sont les objets de ce que le libéralisme appelle les « lois du marché », les lois économiques ou technologique » (Spurk, 2006a : 52). L'existence en apparence libre et choisie des individus répondrait plutôt à des choix « préfabriqués » par l'industrie culturelle : malgré un discours d'unité et d'ouverture, les sociétés contemporaines sont éminemment contraignantes et répressives, morcelées et empreintes de paradoxes.

En somme, les quatre arguments que nous avons retenus montrent que la sociologie critique relève les manques et offre des possibilités de dépassement comme autant de perspectives de changement social. Spurk résume bien l'ambition des théories critiques comme quêtes de sens : il s'agit de « comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions (c'est-à-dire leurs raisons d'agir), le sens du lien social pour participer à l'émergence d'une société plus libre et plus raisonnable sans pour autant vouloir et pouvoir donner les « modes d'emplois » aux acteurs sociaux, politiques et économiques » (Spurk, 2006b : 24). L'apparente autonomisation de l'acteur ne l'isole pas des autres, bien au contraire : les sujets séparés, à la fois maîtres de leur destin et dépendant d'institutions en mutation, seraient unifiés par un

caractère social autoritaire induit par un lien marchand. Les théories critiques concentrent leur attention sur les visions du monde<sup>11</sup> et raisons d'agir des sujets concrets, sensibles et socialisés comme autant de voies alternatives d'édification d'une sociologie critique et dramatique, capable de témoigner de l'opacité et de la complexité du social. Le travail du sociologue serait de dépasser la série de présupposées comme réalité préscientifique pour identifier ce qui structure le monde social.

---

<sup>11</sup> Les *Weltanschauung* constituent un autre angle d'approche privilégié pour analyser le lien complexe entre subjectivité et travail. Les vision du monde, que l'on peut définir comme des « agencements de schèmes “interprétatifs” et “évaluatifs” du monde social, composés d'éléments rationnels et irrationnels, de substrats axiologiques et normatifs, de systèmes de “pertinences” et de raisons d'agir qui règlent le regard porté par l'acteur sur lui-même, sur les autres et sur le monde qui l'entoure et qui déterminent, en partie, son rapport au présent et les divers modes de son appropriation du passé et de sa projection dans l'avenir » (AISLF, 2007), ont été abordé notamment par la philosophie herméneutique, la dialectique hégélienne, la théorie de la compréhension interindividuelle de Schütz, la phénoménologie et l'ethno-méthodologie. Elles constituent une alternative aux approches contemporaines en sociologie en ce qu'elles se concentrent sur le quotidien, les doutes et les souffrances des sujets comme autant de schémas d'interprétation du monde social : elles offrent un regard analytique sur ce qu'a été le monde, sur ce qu'il est aujourd'hui et sur ce qu'il sera demain en fonction des avènements possibles qu'elles esquissent. Elles constituent des façons de penser résultant de savoirs objectifs, d'interprétations subjectives, d'éléments culturels qui témoignent de la subjectivité individuelle ; elles sont des constructions sociales situées, par des êtres humains socialisés, dont l'agir collabore à l'évolution de la société. Elles s'inscrivent dans un processus d'interprétation dans un souci de compréhension de l'existence ; elles ne sont pas « une simple vision théorique de ce monde, mais une prise de position, ce que l'on peut appeler une attitude assumée à la première personne » (Berner, 2006 : 47). Étant par essence plurielles, les visions du monde permettent de prendre en compte la diversité des vecteurs normatifs, des référents et des systèmes de pertinence. À l'instar de l'*ethos*, les visions du monde sont malléables, perméables au changement ; elles s'avèrent à être un outil précieux pour témoigner des liens multiformes que le sujet noue avec le monde social ainsi que des différents repères structurant le sens qu'il accorde à l'existence. Les visions du monde doivent être entendues comme des éléments subjectifs, qui conséquemment ne peuvent être tenus pour vrai, faux ou justifiables ; elles ne sont que le reflet d'une interprétation du monde, d'une expérience individuelle et collective. Si elles ne donnent pas la vérité, les visions du monde permettent néanmoins de s'intéresser au sujet, créateur de l'image du monde. L'approche sociologique fondée sur les visions du monde est intéressante en ce qu'elle étudie le quotidien des sujets, leurs doutes et leurs souffrances comme autant de schémas d'interprétation du monde social. L'analyse du lien entre travail et subjectivité sous cet angle permettrait de saisir comment l'acteur comprend le monde et l'investit ; cette voie d'analyse commanderait toutefois une sociologie du sujet, ce qui pas l'angle d'analyse ici retenu. Aussi nous contenterons-nous d'évoquer ce courant sans le retenir dans le cadre de nos objectifs.

## Conclusion

---

À la vue des changements organisationnels, culturels et structurels qui ont influencé les sociétés, la sociologie du travail a développé de nouveaux objets d'études, tout en renouvelant certains de ses apports. Cette revue de trois courants théoriques a permis de présenter les forces et les faiblesses de différents courants sociologiques qui se sont intéressés à la question de l'individu et de l'activité professionnelle, en plus de témoigner des liens complexes qui lient travail et subjectivité. Nous avons montré que nos sociétés sont marquées par un processus d'individuation caractérisé au niveau de l'acteur par une volonté d'autoréalisation, d'intégrité, de libre-arbitre et d'équilibre de vie. L'individu pourvu de droits serait proclamé comme la nouvelle valeur, le principe régulateur de l'ordre collectif. Ces schèmes d'attitudes et de valeurs individualistes auraient des répercussions sur le monde du travail, qui s'en trouve de plus en plus investi, comme en témoigne le passage d'un *ethos* du devoir à un *ethos* de la réalisation de soi. Ces traits culturels s'inscrivent-ils en porte-à-faux avec le nouveau système productif et les grandes idéologies managériales? À l'aune des différentes approches que nous avons ici exposées, il semble au contraire que ces caractéristiques culturelles, conjuguées à une plus grande individuation et une quête de réalisation de soi, s'inscrivent en continuité avec le capitalisme contemporain. Ils correspondent à l'idéal-type du travailleur, que l'on souhaite motivé, engagé, habilité et adhérant aux objectifs organisationnels, autant de traits qui, nous le verrons dans les prochains chapitres, réfèrent à la mobilisation. Ainsi, tout porte à croire que les discours managériaux auraient fortement imprégné la psyché des travailleurs. Cette quête de réalisation de soi au travail servirait le nouvel esprit libéral puisqu'elle favorise la productivité organisationnelle. L'entente de réciprocité fondée sur une transaction subjective entre le salarié et le patronat risque toutefois d'être rompue dans la mesure où les exigences patronales pourraient être excessives et ce, peu importe le niveau d'engagement. Aussi Eugène Enriquez, au terme d'une étude sur le pouvoir en entreprise, conclue-t-il que « l'entreprise voudrait bien qu'on engage sa vie mais à son propre profit » (Enriquez, 1997 : 72). Cette question de la mobilisation et des pratiques de GRH constitue le cœur du prochain chapitre.



## CHAPITRE 3

### **Les principales perspectives ayant marqué la gestion des ressources humaines au cours du XX<sup>ième</sup> siècle et les traits singuliers du management contemporain**

#### **Introduction**

---

Les cercles de qualité, la gestion des relations avec la clientèle, les systèmes d'information totale, la gestion intégrale de la qualité, le budget base zéro, la communication stratégique : autant d'approches managériales qui ont bénéficié d'un fort capital de sympathie avant d'être délaissés au profit d'autres tendances jugées plus efficaces (Giroux, 2008). Cet enthousiasme souvent éphémère s'explique notamment par le caractère tendanciel des stratégies de gestion, perméables aux modes du moment. Il est malgré tout possible, pour une époque donnée, de dégager certaines caractéristiques communes aux approches de gestion afin de circonscrire la philosophie managériale propre à un contexte socio-économique : c'est ainsi que les modes de gestion au Québec ont été influencés par différentes perspectives managériales telles que celles capitaliste, psychologique et institutionnelle. Parfois partenaire aux côtés des syndiqués, d'autres fois solidaire avec le patronat, la GRH<sup>12</sup> a constitué au cours du dernier siècle une activité centrale des organisations, qui a influencé à plusieurs égards le quotidien des travailleurs québécois.

---

<sup>12</sup> Compte tenu de leur importance au regard de nos objectifs, il nous apparaît essentiel de distinguer les notions de gestion, de gestion des ressources humaines et de management. Le management désigne l' « ensemble des activités d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel » (OQLF, 2011) et la gestion renvoie à la « mise en œuvre de tous les moyens humains et matériels d'un organisme ou d'une entreprise pour atteindre les objectifs préalablement fixés » (OQLF, 2011). Nous nous référons au terme de GRH pour désigner l' « ensemble des activités qui visent à constituer et à développer le capital humain capable de progresser et de s'adapter aux changements auxquels l'organisation est soumise ainsi qu'à traiter les problèmes posés par les relations professionnelles entre l'organisation et ses salariés ». (OQLF, 2011)

Au tournant du XXI<sup>ème</sup> siècle, la GRH bénéficie d'un pouvoir inédit. Kochan et Cappelli, dans une étude sur les transformations de la fonction personnel, l'expriment dans ces termes : « management is now the dominant force for change in employment practices and that employee, union, and government behavior are largely reactions to management initiated events » (Kochan et Cappelli., 1982 : 133). Sous le poids des valeurs hédonistes, de l'économie mondialisée, des NTIC, d'une main-d'œuvre vieillissante, féminisée, scolarisée et culturellement diversifiée, un nouveau modèle de gestion semble émerger, fondé sur la reconnaissance de la main-d'œuvre non pas comme un coût, mais comme un actif, une ressource à mettre en valeur, un partenaire de la productivité organisationnelle. Dans un article présentant une genèse de la GRH, Déry montre, en faisant un parallèle avec Protagoras, que le management porte un discours humaniste, qui glorifie les quêtes de sens.

Le management contemporain reprend à son compte la maxime sophiste de Protagoras, à savoir que « l'homme est la mesure de toutes choses », et revendiquera la possibilité d'un management véritablement humaniste, management qui soutiendra que jamais les personnes ne devraient être réduites à l'ordre des moyens de l'action organisée, mais qu'au contraire ce sont les organisations qui devraient être à leur service et devenir un véritable monde citoyen dans lequel les gestionnaires auraient abdiqué leur autorité hiérarchique au profit de celle des idées et des relations pour ainsi tenir les nouveaux rôles de coach, de conseiller de facilitateur. (Déry, 2007)

Cette importance accordée à la subjectivité constitue-t-elle une simple tendance, ou au contraire, le fondement d'une nouvelle perspective de management? Est-elle en porte à faux avec les modèles de gestion qui ont prévalu au Québec au cours du dernier siècle? Autant de questions auxquelles nous proposerons des pistes de réflexions dans ce chapitre. Nos objectifs sont triples : il s'agit de présenter une genèse de la GRH et des principales écoles de pensées, de circonscrire les caractéristiques du management contemporain et, enfin, de rendre compte des nouvelles normes managériales en matière de subjectivité. Dans la première partie de ce chapitre, nous ferons une présentation théorique et conceptuelle de la GRH, que nous définirons à partir de ses principales fonctions et attributions. Dans la seconde partie, nous ferons une revue des différentes perspectives de gestion qui ont marqué le vingtième siècle et qui se distinguent, nous le verrons, par le poids relatif des fonctions *relations industrielles* et *personnel*. Enfin, nous nous pencherons sur les pratiques contemporaines de gestion ; nous nous intéresserons particulièrement à la place accordée à la subjectivité et aux quêtes de sens.

## **1- La gestion des ressources humaines : un tour d'horizon théorique et conceptuel**

---

Les nations occidentales ont connu, au milieu du XIX<sup>ième</sup> siècle, une révolution industrielle marquée par une intensification de l'industrialisation. Le système de production québécois a suivi la tendance mondiale : jusqu'alors fondé sur la production agricole et artisanale, il évolua vers une intensification de l'activité manufacturière, qui bouleversa l'organisation du travail. La gestion de la main-d'œuvre fut d'abord confiée aux contremaîtres, puis professionnalisée au point de devenir aujourd'hui l'un des vecteurs centraux de la santé organisationnelle. Avant de s'intéresser au traitement de la subjectivité par les pratiques managériales, il importe au préalable de présenter et de définir ce que l'on entend par la GRH.

### **1.1- Qu'est-ce que la GRH? Définitions, fonctions et principales activités**

L'activité de gestion, qui veille à la médiation des besoins d'une organisation et ceux de son personnel, a fait l'objet de maintes définitions, certaines étant à nos yeux plus complètes que d'autres. D'entrée de jeu, mentionnons que la littérature sur le sujet présente une confusion sémantique fréquente entre les notions de « relations de travail » et de « gestion des ressources humaines », qui renvoient pourtant à des tâches bien distinctes. Ce flou est sans doute explicable du fait que ces deux processus sont à la base des relations industrielles et qu'ils répondent tant au besoin d'efficacité de l'organisation et qu'au besoin de sécurité des membres de la communauté de travail (Boivin, 1987). Brunet et Vinogradoff définissent la GRH comme « une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à régulation du travail dans les organisations » (Brunet et Vinogradoff, 2001 : 148). La définition de Dayan *et al.* inclut la dotation et l'organisation du travail, deux activités centrales de la GRH : il s'agit d'« un système comprenant un ensemble de séquences d'activités finalisées, ou processus, en interaction. Ces processus concernent l'acquisition de la ressource, son affectation dans la structure, son utilisation, sa préservation, son développement et son évaluation dans le cadre d'une planification des besoins » (Dayan *et al.*, 1999). Boivin, pour sa part, la définit comme « l'ensemble des moyens, activités ou programmes mis de l'avant par les organisations pour acquérir, maintenir, développer, déployer et utiliser de façon efficace les individus exerçant ou susceptibles d'exercer un

travail productif » (Boivin, 1987 : 182). Kochan et Cappelli insistent sur la notion de rationalité, en précisant que la fonction des ressources humaines est « d'allouer rationnellement les ressources de façon à promouvoir les intérêts économiques à long terme de l'entreprise » (traduction libre de Kochan et Cappelli, 1982 : 134). Saba *et al.* mettent l'emphase sur les compétences individuelles des travailleurs : la GRH regroupe l'« ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation » (Saba *et al.*, 2008 : 2)<sup>13</sup>. En s'inspirant du travail de Crozier et Friedberg (1977), Déry estime que le management est une « technique de survie à la disposition des humains, technique qui vise à résoudre l'inévitable et à jamais insoluble problème que pose l'action collective » (Déry, 2007 : 76).

La GRH a été historiquement liée à deux fonctions principales, celle des *relations humaines* et celle des *relations industrielles*. Selon Boivin *et al.*, la fonction *relations humaines* constitue l'ensemble des « activités pour embaucher, maintenir, mettre en valeur, motiver les personnes exerçant un travail productif ou susceptible d'en exercer un : on doit reconnaître que cette fonction est limitée au seul cadre de l'entreprise » (Boivin *et al.*, 2004 : VIII). La fonction *relations industrielles* est plus vaste et s'étend au-delà de l'organisation : Boivin *et al.* la définissent comme l'ensemble des « phénomènes associés au rapport de travail, tant individuels que collectifs, qui se manifestent non seulement au sein d'une entreprise, mais aussi dans tout le secteur industriel et dans l'ensemble de la société » (Boivin *et al.*, 2004 : VIII). Kochan et Cappelli (1982) proposent une distinction similaire, en préférant toutefois au terme de *ressources humaines* celui de *personnel*, qui revêt deux sens : dans son acceptation la plus pointue, le terme *personnel* réfère aux services spécialisés destinés à la main-d'œuvre et dans son acceptation plus large, à l'ensemble des procédures organisationnelles de gestion des problématiques humaines et sociales (Kochan et Cappelli, 1982). Afin d'éviter toute ambiguïté, nous préférons ce vocabulaire ; ainsi, nous parlerons de *fonction personnel* pour désigner les activités de dotation et de motivation et de *fonction relations industrielles* pour nommer les activités relatives à la négociation des conventions collectives.

Sur la base de ses définitions, nous retiendrons que la GRH veille essentiellement à l'efficacité et à l'efficience d'une organisation, soit à l'atteinte des objectifs et à la gestion des

---

<sup>13</sup> Cette référence est incluse dans notre corpus ; afin de faciliter la lecture, les références aux ouvrages de notre corpus d'analyse sont en italique dans le texte.

coûts qui y sont liés. Cinq sous-activités y sont rattachées : 1) la dotation ; 2) la rétention ; 3) la motivation ; 4) la formation et ; 5) l'évaluation. Boivin *et al.*, dans leur ouvrage d'introduction aux relations industrielles, le résume bien : la GRH contribue à la fois « à la gestion efficace des ressources humaines et à la satisfaction des besoins des membres de la communauté de travail en matière de sécurité et d'équité, compte tenu des contraintes issues de la conjoncture économique, de la réglementation étatique, du développement des technologies et du syndicalisme » (Boivin *et al.*, 2004 : 10). Les gestionnaires veillent à l'équilibre entre les trois niveaux d'activités organisationnelles que sont le niveau stratégique (stratégies entrepreneuriales et implications politiques), le niveau fonctionnel (négociations collectives et politiques de gestion des ressources humaines) et le niveau organisationnel (relations interpersonnelles et lieu de travail) (Kochan *et al.*, 1994). Les stratégies des hauts dirigeants et le comportement des membres de l'organisation constituent le terreau de la GRH, dont les objectifs sont à la fois fonctionnels et organisationnels (Saba *et al.*, 2008). D'un point de vue fonctionnel, la GRH gère les questions de dotation, de rétention et de motivation de la main-d'œuvre qualifiée : elle veille à l'attirer, la retenir, la motiver et la former. Du côté organisationnel, la GRH déploie des stratégies en vue d'augmenter la productivité et de respecter les lois et les cadres juridiques (Malo et Boivin, 2004).

## **1.2- La GRH : un jeu de balancier entre la rationalisation des ressources et l'émancipation des humains**

La GRH est une activité fondamentalement paradoxale, les objectifs du personnel et du patronat étant en partie conflictuels. Malo et Boivin l'expriment clairement : « les intérêts des travailleurs et de l'entreprise ne sont pas uniquement communs, mais ils sont aussi divergents. On parle alors de la nature ambivalente de la relation d'emploi parce que, d'une part, les travailleurs et les gestionnaires doivent collaborer pour créer le plus de richesse possible (intérêts communs) et que, d'autre part, ils peuvent être en conflit à propos de la répartition de cette richesse (intérêts divergents) » (Malo et Boivin, 2004 : 22). Aussi l'une des tâches du gestionnaire est de s'assurer que les rapports de négociation implicites et explicites soient le plus équitables possible, tout en veillant aux intérêts économiques de chacune des parties (Fox, 1971).

À la lumière de ces informations, nous statuons que la GRH consiste essentiellement en la conciliation de deux axes principaux que sont la *rationalisation des ressources* et

*l'émancipation des humains*. Du point de vue de la rationalisation, la technique, la raison instrumentale et le calcul stratégique mobilisés par le management contribuent au développement d'un monde réfléchi, formel, planifié, compétitif. Déry, qui s'intéresse à l'évolution des pratiques managériales, en témoigne « rien n'est laissé au hasard, à l'intuition, à l'irrationalité et [...] tout s'explique et se contrôle dans la réalisation toujours plus achevée d'une ingénierie économique du social, d'une rationalité instrumentale et technicienne, d'une logique formelle de l'intérêt et du calcul, logique subordonnée à une quête sans fin d'efficacité » (Déry, 2007 : 79). Du point de vue de l'émancipation, le management veille aux quêtes des sens, au bien commun et aux libertés individuelles, selon un idéal de justice et de partage. Aussi Déry ajoute-t-il qu'« autour de ces deux axes, le management moderne n'aura alors de cesse de se transformer, de se renouveler et d'offrir aux humains une diversité de solutions au problème de l'action collective » (Déry, 2007 : 79). Voyons maintenant comment le management québécois a su concilier ces deux axes au cours du dernier siècle.

## **2- Genèse de la GRH : une revue des principales perspectives influentes au XX<sup>ième</sup> siècle**

---

La GRH a changé maintes fois de fonctions et d'appellations, au gré des différentes écoles de pensées qui se sont succédé. Parfois en harmonie, plus souvent en rupture, ces perspectives ont découlé en des stratégies pour conjuguer le plus adéquatement possible les besoins du personnel et les objectifs organisationnels. En regard aux pressions économiques, technologiques et sociales, les organisations ont développé des stratégies de gestion fondées tour à tour sur la fonction *personnel* et *ressources humaines*, dont les liens, nous le verrons, ont varié au fil des époques (Kochan et Cappelli, 1982).

Plusieurs auteurs ont proposé une genèse du management. Parmi ceux-ci, mentionnons les travaux de Déry (2007), qui a croisé la rationalisation et l'émancipation à quatre périodes historiques : production (1900-1945), croissance (1945-1975), compétition (1975-1989) et redéfinition (1990-1999), pour ensuite identifier huit modèles de management distincts : le management de type technique, relations humaines, rationnel, psychologique, stratégique, symbolique, redésigné et cognitif. *St-Onge et al. (2009 : 9)*, pour leur part, circonscrivent différentes perspectives qui peuvent être regroupées en deux courants : un courant plus

traditionnel qui regroupe les perspectives scientifique, psychologique, gouvernementale, syndicale et économique, et un courant plus récent qui rassemble les perspectives contingente, stratégique, culturelle et de valeur ajoutée. Le cadrage théorique de Kochan et Cappelli (1982), qui analyse les modes de gestion selon les pressions du marché, la menace ou la présence syndicale et les régulations gouvernementales, nous semble le plus complet. Les auteurs s'intéressent à l'influence de trois sources de pressions sur les pratiques de gestion : 1) Les pressions du marché exigent une gestion étroite de la main-d'œuvre pour assurer la croissance et limiter les coûts de production : elles incitent également au déploiement de conditions de travail compétitives pour assurer la rétention du personnel qualifié. 2) La menace ou la présence syndicale impose une recherche de compromis entre la stabilité d'emploi et la productivité organisationnelle. 3) Les régulations gouvernementales peuvent se traduire par des coûts additionnels et menacer la stabilité de la production. Ces trois sources de pression exercent une influence en termes de coûts humains, de stabilité et de contrôle organisationnel. Elles ont des effets directs et indirects sur le pouvoir et les fonctions confiées à la fonction « personnel » ; ainsi, plus les menaces extérieures sont fortes, plus le département des ressources humaines se verra confier de pouvoir par l'organisation. À l'inverse, lorsque les tensions sont plus diffuses, la fonction « personnel » voit généralement son importance diminuer. Les départements de GRH doivent donc être efficaces même en période de crise afin de conserver leur pouvoir. Il est à noter que ce cadrage conceptuel a été développé pour étudier la société américaine ; compte tenu des similitudes entre les marchés américains et canadiens – dont les pratiques sont fortement inspirées de celles des États-Unis et du Royaume-Uni – cette approche est pertinente pour circonscrire les contraintes qui ont, à travers les époques, pesé sur les organisations québécoises. Nous nous inspirerons donc de ce cadrage dans les prochaines sections afin de circonscrire les principales philosophies qui ont caractérisé les modes de gestion québécois au cours du vingtième siècle.

## **2.1- La perspective capitaliste ou l'avènement des théories classiques**

La fin du XIX<sup>ième</sup> siècle a été marquée au Québec par une intensification de l'activité manufacturière ; dans les usines qui fleurissaient, les ouvriers étaient essentiellement perçus comme « une marchandise dont le coût devait être minimisé » (Pozzebon *et al.*, 2007 : 99). Il n'y avait alors ni service des ressources humaines, ni spécialiste de la gestion. La méthode privilégiée était souvent le *drive-in system*, décrite par Audet et Sinassamy comme une

« supervision constante et étroite de la part d'un contremaître et l'utilisation d'un langage blasphématoire visant par l'abus verbal et l'intimidation à inciter les employés à travailler plus fort » (Audet et Sinassamy, 2004 : 22). Les dérives de ce capitalisme « sauvage » ont incité les salariés à s'unir, donnant ainsi une impulsion au mouvement syndical.

Parmi les théories classiques ayant inspiré les premières stratégies de GRH, mentionnons tout d'abord les travaux d'Adam Smith, qui ont montré que le caractère répétitif et limité de la spécialisation s'accompagnait d'un gain de temps et d'une augmentation de la productivité, des habiletés et des innovations. La division technique du travail est ultimement liée à un accroissement de la richesse des nations (Smith, 2000 : 185). Soulignons au passage que Smith n'attribuait pas que des vertus à la division du travail :

Un homme qui passe toute sa vie à remplir un petit nombre d'opérations simples, dont les effets sont aussi peut-être toujours les mêmes, n'a pas lieu de développer son intelligence, ni d'exercer son imagination à chercher des expédients pour écarter des difficultés qui ne se rencontrent jamais ; il perd donc naturellement l'habitude de déployer ou d'exercer ces facultés et devient en général aussi stupide et aussi ignorant qu'il soit possible. (Smith, 1776 : 71)

Les théories smithiennes ont inspiré Frederick Taylor qui, par une analyse des procédés de travail et une décomposition du métier en tâches, a développé une organisation scientifique du travail qui révolutionna les procès de production (Taylor, 1911). Son système repose sur une distinction entre ceux qui pensent le travail de ceux qui l'exécutent, une séparation qui entraîne une hausse substantielle de la productivité et qui constitue, encore aujourd'hui, une source d'inspiration pour la GRH. Avec son modèle PODC, Fayol a renforcé le modèle taylorien en ajoutant aux tâches de production, de finance et d'approvisionnement la fonction administrative, qui consiste à « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Fayol, 1918) le personnel. Weber (1921), quant à lui, a présenté un schéma d'organisation du travail fondé sur la rationalisation. Sa typologie des organisations est fondée sur la notion d'autorité (distincte du pouvoir, qui réfère plutôt à la puissance). Cet idéal-type de domination légale et rationnelle impose une description rigoureuse des tâches, un cadre rigide d'application, une autorité verticale et hiérarchique, des comportements normés ainsi qu'une dotation fonction des qualifications : l'État est l'instrument de domination bureaucratique. Ces théories classiques ont inspiré, et inspirent toujours, les stratégies d'émancipation des travailleurs et de rationalisation des ressources, les deux axes paradoxaux de la GRH.

## **2.2-La perspective scientifique ou l'avènement de la fonction « personnel »**

La période qui s'étend du début du vingtième siècle à la Grande Dépression fut marquée par la professionnalisation de la GRH et le développement de la fonction « personnel » dans les grandes organisations. La Première Guerre mondiale eut une influence certaine sur les pratiques de gestion : inspirée des techniques d'ingénierie militaire, l'organisation scientifique du travail s'imposa dans les grandes entreprises pour répondre aux demandes croissantes et diversifiées du conflit armé. La Grande Guerre entraîna également un défi humain : la conscription, les pertes humaines et la baisse des flux migratoires causèrent une pénurie de main-d'œuvre, qui s'est soldée par un renversement du rapport de force entre le patronat et le personnel.

Dès le début du vingtième siècle, les décisions liées à la main-d'œuvre furent centralisées dans les *services du personnel*, des départements autonomes responsables de la dotation, de la formation et de l'évaluation de la productivité. Des pratiques de rétention concurrentielles furent déployées pour fidéliser les salariés, telles que les *welfare practices* qui misaient sur le bien-être au travail et la bonification des conditions. La sélection des employés, influencée par les méthodes gouvernementales développées pour la conscription, fut confiée à des experts spécialement formés à cette fin. Dans une étude sur le modèle renouvelé de GRH, Guérin et Wils définissent la fonction *personnel* centrée essentiellement sur la dotation comme la recherche de « l'harmonie entre les aspects techniques et les aspects humains, toujours en moulant l'humain aux besoins de l'organisation » (Guérin et Wils, 1992 : 9). Cette période fut ainsi fortement influencée par les théories scientifiques ; aussi les pratiques de GRH consistaient-elles essentiellement au déploiement de règles et de méthodes en vue d'assurer le meilleur rendement organisationnel possible.

## **2.3- La perspective institutionnelle et la montée de la fonction « relations industrielles »**

Le crash boursier de 1929 et la Grande Dépression qui s'en suivit influencèrent grandement les pratiques de GRH : les problèmes économiques et sociaux libérèrent la fonction *personnel* des pressions liées à la dotation et à la rétention. Toutefois, ces conditions menacèrent la

position d'influence des départements responsables de la main-d'œuvre : le fort taux de chômage entraîna une densification du bassin de travailleurs, renversant ainsi le rapport de force entre salariés et patronat, qui bénéficia d'un pouvoir inédit. C'est d'ailleurs en réaction aux abus de certains employeurs que le mouvement syndical s'est mobilisé puis institutionnalisé, entraînant du même coup une hausse du pouvoir de la fonction *relations industrielles* (Kochan et Cappelli, 1982). Les vagues successives de syndicalisation à la fin des années 1930 ont exercé une forte pression sur les employeurs, qui ont d'abord tenté de s'en distancer. Moyennant un coût élevé, les unions syndicales furent par la suite perçues comme des agents stabilisateurs pouvant faciliter la gestion et le succès organisationnel (Parker et Golden, 1955). Kochan et Cappelli l'expriment clairement : « these changes by management were based on the recognition that problems of labour unrest stem from worker demands and that the union could be a stabilizing influence on these demands » (Kochan et Cappelli, 1982 : 141).

Désireuses de limiter les conflits internes et d'accroître leur productivité, les organisations ont relégué la fonction *personnel* au deuxième plan au profit de la fonction *relations industrielles*, chargée du maintien de la paix sociale entre les parties syndicales et patronales. Cette place centrale des syndicats a nécessité la création d'institutions et de règles gouvernementales en matière de griefs et d'arbitrage. Bien que les unions syndicales puissent faciliter la productivité et la stabilité des entreprises, elles entraînent également des hausses de dépenses substantielles, induites par la bonification des conditions de travail et des protections sociales (Lewis, 1963). Selon la perspective syndicale et gouvernementale, la GRH se vit confier le mandat de la négociation des conventions collectives et de la structuration des relations entre la direction et les salariés (St-Onge et al., 2009). La terminologie du *service du personnel* fut d'ailleurs délaissée au profit du *service des relations industrielles* (Boivin, 2004 : 39).

#### **2.4- La perspective psychologique et la rupture entre les fonctions « relations industrielles » et « personnel »**

Parallèlement au développement de la perspective institutionnelle, les pratiques de gestion furent influencées par le développement des théories psychologiques et comportementales, notamment celles d'Elton Mayo (1933). C'est dans un contexte industriel morose, marqué par

un taux d'absentéisme élevé et une forte rotation du personnel malgré une amélioration des conditions de travail, que le sociologue australien mena sa célèbre intervention à l'usine Hawthorne Works de la Western Electric, de 1928 à 1933. Trois idées centrales caractérisent la pensée de Mayo (1933) : 1) d'abord, il estime que les travailleurs ressentent le besoin d'appartenir à un groupe et de développer une amitié avec leurs collègues ; 2) ce besoin d'appartenance se juxtapose à une quête d'utilité, qui s'exprime par la volonté naturelle d'apporter une contribution significative à une œuvre collective ; lorsque ces besoins sont comblés, les travailleurs ont tendance à intérioriser les objectifs organisationnels, augmentant du même coup leur productivité ; 3) sans nier l'importance des avantages matériels, Mayo montre qu'un bon environnement de travail, fondé sur des relations horizontales et verticales saines, stimule la coopération et permet le développement d'une activité productive plus intense. Cette approche néoclassique, qui constitua les fondements de la théorie de l'École des Relations humaines, marqua un tournant dans les théories administratives compte tenu de sa capacité à prendre en compte le facteur humain dans l'analyse de la productivité. Les questions de motivation, d'attachement et de comportements au travail étaient auparavant écartées du procès industriel, l'attention étant portée exclusivement sur les actifs matériels. Dans son manuel d'introduction au management, Aktouf en témoigne : « ni le taylorisme, ni le fayolisme n'apportent de réponses à ces questions, sinon par des prescriptions aussi générales que péremptoires » (Aktouf, 2006 : 169). En porte à faux avec les théories tayloristes, inspirées par les avancées en psychanalyse, les théories de l'École des Relations Humaines marquèrent un tournant pour les sciences du comportement organisationnel en ce qu'elles reconnaissent les besoins affectifs et émotifs du capital humain.

Parmi les successeurs de Mayo, mentionnons notamment Abraham Maslow (1943), dont la théorie des besoins a montré l'importance de l'appartenance, de l'estime et de l'accomplissement personnel dans la motivation des travailleurs. De même, les travaux post-hawthorniens de Chris Argyris (1967), la théorie X et Y de Douglas McGregor (1960) ainsi que celle de Rensis Likert (1967) sur le rôle de médiation des cadres dans le maintien de la cohésion et la solidarité dans le groupe ont, chacun à leur façon, montré l'importance du bien-être au travail et ont servi de fondement aux sciences comportementales et à la psychologie industrielle. De façon similaire, la théorie sur la motivation et la satisfaction au travail (*dual-factor theory of job satisfaction*) de Herzberg *et al.* (1959) a porté un regard novateur sur la

question. Cette théorie s'intéresse aux facteurs d'influence de la satisfaction, selon leur nature intrinsèque ou extrinsèque à la tâche. Les facteurs intrinsèques (*satisfiers* ou *motivators*) sont des éléments relevant du travail lui-même ; ils sont liés aux tâches, à la reconnaissance, aux possibilités de promotions et aux responsabilités contribuant à la réalisation des sujets. À l'opposé, les facteurs extrinsèques (*hygiènes*) sont le reflet des conditions physiques de travail, des relations interpersonnelles, du salaire, des politiques organisationnelles et de la sécurité de l'emploi. L'insatisfaction au travail y est directement liée : elle s'accroît lorsque leur dégradation dépasse le seuil de tolérance du travailleur. Une des conclusions les plus intéressantes au regard de notre thématique est d'avoir montré que bien que l'insatisfaction au travail soit induite par des éléments extrinsèques, le contraire n'est pas vrai pour autant : lorsque les conditions extrinsèques sont optimales, on ne retrouve pas nécessairement une augmentation des attitudes positives au travail. La motivation serait plutôt liée à la possibilité de se réaliser comme individu, à laquelle les aspects extrinsèques du travail ne peuvent contribuer.

Ces travaux de l'École de Relations Humaines ont ouvert la porte à la perspective psychologique en management, qui se caractérise par une rupture entre les fonctions *personnel* et *relations industrielles* (Boivin *et al.*, 2004 : 13). De nombreuses organisations, sceptiques quant à la capacité des négociateurs de conventions collectives à s'adapter aux mutations économiques consécutives des chocs pétroliers, ont misé sur la fonction « personnel » pour se démarquer. En accordant une place centrale aux dynamiques sociales et aux fonctions expressives du travail, cette approche fait appel à des politiques de gestion individualisées, qui prennent en compte les besoins individuels des travailleurs. Jadis perçu comme un simple coût de production, l'employé fut alors considéré comme un actif de l'organisation, dans lequel il peut être pertinent d'investir. L'intégration des ressources humaines aux stratégies d'affaires est devenue une façon pour les organisations de se démarquer dans une économie mondialisée, de plus en plus compétitive. Cette hausse du pouvoir et de l'importance de la fonction *personnel* est également attribuable à la multiplication des lois et réglementations gouvernementales, principalement en matière de discrimination et de protection sociale. Afin d'éviter des poursuites potentielles ou autres litiges, les organisations ont modifié leurs approches, en redonnant du pouvoir et de l'importance à la fonction « personnel », chargée de négocier avec ces pressions extérieures

(Kochan et Cappelli, 1982). Le rôle des spécialistes en négociation des conventions collectives s'est peu à peu atténué au profit d'experts en réorganisation du travail et en dynamiques relationnelles (Boivin *et al.*, 2004).

Malgré leur importance historique, les sciences comportementales ont fait l'objet de nombreuses critiques, notamment quant à la rigueur de la démarche scientifique et la faible capacité opérationnelle des outils de gestion (Friedmann, 1946 ; Gorz, 1973). D'un point de vue théorique, on a douté de leur capacité à générer des lois supportant l'épreuve scientifique : faiblesse des expérimentations, dissimulation de faits et occultation de la subjectivité sont autant de limites à leur portée. Les détracteurs ont également critiqué la quantification de la satisfaction et la mesure du sens accordé au travail, points de débat qui soulèvent toujours les passions.<sup>14</sup> Aktouf, notamment, a critiqué l'instrumentalisation du facteur humain comme levier pour stimuler les objectifs organisationnels : « le monde de sentiments mis au jour à Hawthorne s'en trouve réduit à des études de réalisation possible d'un conditionnement opérant plus ou moins habile » (Aktouf, 2006, 185). Certains estiment également que les sciences comportementales seraient également confrontées à une impasse empirique : malgré la panoplie d'outils et de modes de gestion déployés, les questions de motivation, d'engagement et de satisfaction sont toujours à l'avant-plan des problèmes organisationnels. C'est ainsi qu'Aktouf critique l'absence de renouvellement des sciences comportementales : « il n'y a, fondamentalement, dans les théories du comportement organisationnel, plus rien de nouveau depuis la belle époque des Maslow, Herzberg, Lewin, Likert et Blake et Mouton. On tourne en rond, on répète et on ajoute çà et là quelques effets de mode marginaux du genre *excellence*, *management stratégique des ressources humaines*, *reconnaissance* ou autre *leadership intégral*. Mais tout cela n'est qu'un vernis cosmétique appliqué à un management devenu, en fait, plus cruel, plus cynique et plus violent que jamais » (Aktouf, 2006 : 189). Cette critique virulente du management contemporain ne va pas sans rappeler les travaux en psychodynamique du travail qui dénoncent les possibles glissements du management contemporain et qui font l'objet d'une étude plus approfondie dans la conclusion de notre thèse ; tel que discuté ultérieurement, il semble toutefois essentiel

---

<sup>14</sup> Voir à ce sujet l'article de Méda quant à la mesure de la valeur du travail (MÉDA, Dominique (2010) « Comment mesurer la valeur accordée au travail », *Sociologie*, vol. 1, p.121-140).

de nuancer ce type de critique, dans la mesure où les nouvelles perspectives de GRH constituent pour plusieurs travailleurs des voies d'émancipation et de réalisation intéressantes et inédites.

## **2.5- Les différentes perspectives ou l'accord entre les fonctions *relations industrielles* et *ressources humaines***

Les changements structuraux des années 1980, précipités par les chocs pétroliers et les récessions, ont grandement modifié les pratiques de GRH, qui se sont réorientées selon différentes perspectives, qui allient de façon singulière les fonctions *relations industrielles* et *ressources humaines*. Nous proposons ici un tour d'horizon de certaines de ces perspectives, qui ne sont pas par ailleurs mutuellement exclusives et ne sauraient conséquemment être isolées. La première perspective est celle de la prise de décision : inspirée des travaux de Taylor, une branche moderne de l'organisation du travail a émergé, actualisée en fonction des progrès informatiques et des NTIC. On y critique notamment les modes de gestion humanistes, qui s'apparenteraient souvent à une succession de proverbes non opérationnalisables. Parmi les tenants de la perspective de la prise de décision, on retrouve Simon (1980), qui a développé une approche fondée sur la prise de décision, la rationalité limitée. Dans un contexte où il est impossible de connaître l'ensemble des facteurs en cause, cette approche suppose que seule la rationalité permet de prendre la décision la plus satisfaisante, à défaut de prendre la meilleure. Chaque action est le résultat d'un calcul de fins et de moyens ; la motivation, par exemple, est décrite comme la volonté ou non de coopérer, résultat d'un processus réflexif rationnel entre les aspirations personnelles et celles organisationnelles. Cette perspective a toutefois fait l'objet de nombreux blâmes, du fait que le processus décisionnel y est décrit comme une procédure mécanique, programmée. Parmi les détracteurs, Aktouf reproche à Simon de ne pas s'être détaché du courant humaniste qu'il critique pourtant vertement : « malgré ses critiques acerbes dans *The Proverbs of Administration*, il ne fait que reproduire, à sa manière, des prescriptions dont l'esprit et la finalité demeurent fondamentalement les mêmes » (Aktouf, 2006 : 193). La perspective de la prise de décision constitue néanmoins un jalon essentiel dans la pensée du management moderne en ce qu'elle réintègre la complexité des choix, des comportements et des décisions dans les organisations.

Nous ne saurions nous intéresser aux perspectives de management sans présenter les travaux de Mintzberg, notamment son œuvre célèbre *The Nature of Managerial Work* publié en 1973 qui constitue encore aujourd'hui l'un des classiques de gestion. Il y observe le travail quotidien de cinq cadres et décrit minutieusement les rôles interpersonnels, d'information et de décision qu'ils sont appelés à jouer. Il les subdivise en dix rôles secondaires : symbole, leader, agent de liaison, observateur, diffuseur, porte-parole, entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur. Contrairement à ces prédécesseurs qui ont tour à tour prescrit, décrété et édicté les fonctions des gestionnaires, Mintzberg s'est intéressé à ce qu'ils font quotidiennement : il montre que la tâche de gestion, loin de correspondre au modèle de Fayol du PODC, constitue plutôt une suite discontinue de réactions à des demandes variées. Il s'est employé à décrire et analyser le cadre d'action des gestionnaires, c'est-à-dire les éléments de base organisationnels, les flux organisationnels, les mécanismes d'ajustement et de couplage, les facteurs de contingence et les configurations organisationnelles qui jalonnent leur travail. Ses théories ont constitué un vent de changement pour le management, jusqu'alors cantonné dans un pragmatisme qui ne mettait l'emphase que sur les objectifs fixés. Pour Mintzberg, la gestion n'a rien d'une science : elle est une activité exigeant une connaissance fine des contextes variés et mobilisant des compétences interpersonnelles qu'il convient de circonscrire, développer et valoriser. Le travail de Mintzberg a servi de fondement à la perspective stratégique qui, selon St-Onge *et al.*, est fondée sur l'idée que la « fonction personnel » est « une composante du succès des organisations aussi cruciale que les autres fonctions comme la production, la finance et la marketing » (St-Onge *et al.*, 2009 : 11). Ce type de management, que Saba *et al.* définissent dans leur livre d'introduction à la GRH comme « un ensemble de systèmes intégrés, établis dans une perspective à long terme, répondant aux objectifs de l'organisation et constituant la base de la performance de l'organisation » (Saba *et al.*, 2008 : 3), a été grandement développé par Porter<sup>15</sup> (1979 ; 1986), qui décrit la compétitivité sous l'angle de deux types de positionnement. Le *positionnement par les coûts* impose une forte rationalisation des ressources techniques,

---

<sup>15</sup> L'essentiel de la thèse de Porter, qu'il présente son célèbre article « How Competitive Forces Shape Strategy » publié en 1979 dans la *Harvard Business Review*, repose sur une pensée stratégique axée sur la compétitivité et la course aux avantages concurrentiels, qui constituent le fondement universel de la « bonne gouvernance » pour les firmes et les nations. Il pose la connaissance de la structure de l'industrie comme la variable dominante, au fondement des stratégies organisationnelles, idée qui sera par la suite confirmée par des études empiriques. Voir entre autres les travaux de McGahan (1993).

organisationnelles et humaines et une centralisation du processus de décision. La *Resource Based View* (RBV), cet outil économique développé dans les années 1990 comme alternative à l'analyse industrielle, permet de cibler l'avantage concurrentiel des firmes selon leurs ressources et leurs compétences. Le *positionnement par la différenciation*, pour sa part, repose en grande partie sur les ressources humaines : de simple variable secondaire pouvant s'adapter aux stratégies productives, le personnel est ici perçu comme une plus-value qui distingue l'organisation. L'influence de la perspective stratégique est telle que l'on parle de plus en plus de gestion *stratégique* des ressources humaines (GSRH).

La perspective systémique, enfin, impose une synergie entre le personnel, les objectifs organisationnels et le processus productif : elle diffuse, selon Schmidt et Mercier, « une vision non-déterministe où, dans le cadre d'un système complexe de dimensions interdépendantes, la GRH trouve une place aux côtés de la stratégie » (Schmidt et Mercier, 2004 : 78). La GRH y est perçue comme un sous-système d'une globalité ; aussi doit-elle poursuivre des objectifs qui sont en écho avec ceux de l'organisation. Les professionnels en ressources humaines occupent désormais une place aux côtés des gestionnaires, des actionnaires et de la direction, qui militent pour une plus grande implication subjective des salariés. Cet appel à la mobilisation, selon notre hypothèse, serait décrit dans la littérature pédagogique managériale comme une pratique qui bénéficie tant au personnel qu'à l'organisation.

### **3-Le management au XXI<sup>ème</sup> siècle**

---

Ce bref tour d'horizon a montré l'influence des pressions économiques, syndicales et gouvernementales sur la GRH et les différentes configurations qui ont pu exister entre les fonctions « ressources humaines » et « personnel ». Toutefois, les travaux consultés pour établir cette synthèse ont été produits au début des années 2000, voire dans les 1990, 1980 ou plus tôt encore. En vertu des mutations qui ont bouleversé les sociétés occidentales au cours des dernières années, ces modèles conceptuels ne suffisent plus, à nos yeux, pour décrire les modes de gestion qui prévalent aujourd'hui<sup>16</sup>. Aussitôt qu'en 1982, Kochan et Cappelli se

---

<sup>16</sup> La nécessité d'actualiser les modèles conceptuels est partagée, entre autres, par Boivin (1987), Guérin et Wils (1992), Kochan *et al.* (1994) Malo et Boivin (2004) ainsi que par Schmidt et Mercier (2004).

questionnaient quant à la raison d'être de la fonction « personnel », au cœur de leur modèle : « not surprisingly, the labor relations function is currently under a great deal of stress. [...] It may be too early to tell, but it would appear that these changes have fundamentally altered the position of the labor relations unit within the firm » (Kochan et Cappelli, 1982 : 154). Le monde du travail a depuis été confronté à des pressions extérieures inédites, telles que la crise économique de 2008/2009 et les régulations gouvernementales qui s'en sont suivies. Les modes de gestion s'y sont adaptés, aussi présentent-ils des caractéristiques singulières qu'il importe de mettre en lumière.

### **3.1- Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines**

Les années 1990 et 2000 ont été marquées par un ensemble d'événements économiques et sociaux<sup>17</sup> qui ont entraîné – et entraîneront - des défis de gestion uniques qui appellent, nous semble-t-il, des pratiques de GRH adaptées.

Parmi les changements qui ont bouleversé (et qui bouleverseront) le monde du travail, on note une transition démographique liée au déclin de la population active et à la diversification d'une main-d'œuvre plus exigeante, éduquée et difficile à fidéliser. Le départ à la retraite d'employés compétents, la pénurie de jeunes ainsi que la rétention des immigrants sont autant de problématiques actuelles qui incitent les organisations à déployer des stratégies innovantes pour attirer et maintenir leur personnel (Pozzebon, 2007). D'un point de vue social, on assiste à une hausse des taux de diplomation et une spécialisation de la main-d'œuvre. De nouvelles hiérarchisations des valeurs émergent. La transition technologique apporte également son lot de défis : la décentralisation, l'accessibilité de l'information, le télétravail, la formation à distance, le réseautage et les NTIC représentent des opportunités inédites pour les organisations, mais imposent des ajustements du point de vue de la GRH.

Parallèlement, l'économie fragmentée et mondialisée pèse sur les firmes : impositions de nouvelles orientations à l'échelle mondiale, mobilité internationale de la main-d'œuvre qualifiée, ouverture des marchés étrangers, autant de caractéristiques d'une économie concurrentielle qui s'accompagne de défis uniques de gestion. La crise économique et les

---

<sup>17</sup> Voir le chapitre 1 pour une revue plus complète de ces mutations.

contrecoups de la récession de 2008/2009 ont fortement affecté les pratiques de GRH. Une étude menée par la firme torontoise Rubin Thomlinson indiquait à cet effet que le moral de la main-d'œuvre, terni par les aléas économiques des dernières années et les compressions qui s'en sont suivies, constituait l'un des plus grands défis managériaux pour les années à venir (Fabi *et al.*, 2010 : 1).

En réponse à ces mutations démographiques, sociales, technologiques et économiques, les organisations ont été contraintes de développer un ensemble de stratégies qui se sont à leur tour répercutées sur le marché du travail et les salariés.

### **3.2- Trois normes managériales importantes du modèle productif contemporain**

Selon Mercure et Vultur (2010), le système productif contemporain se caractérise par trois normes managériales qui modifient profondément les politiques de GRH, principalement liées à 1) la flexibilité comme logique d'entreprise ; 2) à l'autonomie au travail et l'engagement à l'égard du nouveau système de production et ; 3) à la gestion par les compétences et la logique de l'employabilité.

Dans un système de production spécialisé, différencié et mondialisé, la flexibilité a constitué la principale stratégie de sortie de crise pour maintenir la croissance des organisations. Les organisations ont déployé une série de mesures en matière de production, de mise en marché et d'organisation du travail pour s'adapter aux demandes fluctuantes d'un marché incertain. Cet impératif a affecté la structure de l'organisation : le schéma classique, dominé par un noyau fixe de travailleurs à temps plein est remplacé par une structure polycentrée, où l'activité productrice est externalisée grâce à des formes novatrices d'emploi et des politiques de sous-traitance et de délocalisation. La recherche de l'organisation flexible devient l'une des préoccupations centrales des gestionnaires (Mercure et Vultur, 2010). Cette flexibilité repose entre autres sur une main-d'œuvre motivée, responsable, imputable et polyvalente : elle est stimulée par des pratiques de rémunération incitatives, un travail en réseau, une diminution de la prescription des tâches et un transfert de connaissances. La figure du travailleur idéale-typique est celle du salarié ayant une centralité du travail élevée, pour qui l'activité productive

constitue une des principales – sinon la principale - sphère d'engagement (Mercure et Vultur, 2010).

Parallèlement, les organisations désireuses d'être compétitives dans une économie immatérielle cherchent à mobiliser la subjectivité de leurs salariés et à stimuler leur autonomie responsable (Mercure et Vultur, 2010). C'est ce qu'observe également Linhart, dans un essai sur le sens du travail : le capital humain jouit d'une importance inédite, de sorte que l'on cherche à mobiliser « ce qui caractérise la personne, à la différence des outils, machines, des autres ressources productives, c'est-à-dire à travers la spécificité de ses dimensions cognitives, de son registre émotionnel, affectif et moral, en liaison avec une biographie, une trajectoire particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable » (Linhart, 2008 : 9). Dans le même sens, Boltanski et Chiappello affirment que l'organisation du travail « donne un poids élevé [...] à des qualités que l'on dirait plus "personnelles", plus nettement liées au caractère "individuel" de la personne, telles que l'ouverture, le contrôle de soi, la disponibilité, la bonne humeur ou le calme, qui étaient loin d'être aussi fortement valorisés dans l'ancienne culture du travail » (Boltanski et Chiappello, 1999 : 324). Le personnel, comme le montrent Saba *et al.*, devient un enjeu de productivité : « on observe que les entreprises prospères partagent certaines caractéristiques : elles accordent de plus en plus d'importance à la GRH et elles sont conscientes de la nécessité à court, moyen et long terme d'avoir des employés compétents et motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès de leurs stratégies organisationnelles » (Saba *et al.*, 2008). Les travailleurs ne sont plus facilement interchangeables : la négociation collective serait, dans ce contexte, moins pertinente.

Cette importance du capital humain impose son lot de défis. Afin de stimuler l'adhésion aux objectifs entrepreneuriaux, certaines structures hiérarchiques ont été repensées. D'un contrôle vertical, on mise sur des formes de contrôle horizontales et transversales et sur une plus grande imputabilité et autonomie responsable. (Friedman, 1997) Dans son ouvrage de synthèse, Veltz le résume en ces termes :

Alors que les formes nouvelles [de management] semblent s'orienter vers des conceptions moins mécaniques et oppressives de l'efficacité et lier celles-ci plus positivement aux talents et aux engagements subjectifs des individus, elles

s'accompagnent d'une dissolution croissante entre l'idée d'efficacité et l'idée de progrès social, en raison du chômage, de la précarisation des contrats de travail et de l'incertitude croissante des biographies professionnelles. [...] Les appels répétés à l'implication subjective des travailleurs et le court-circuit entre cette implication et la réussite économique de la firme constituent sans doute le noyau central où se nouent les dynamiques et les contradictions du nouveau contexte. (Veltz, 2000 : 222)

Enfin, le système contemporain se singularise par des pratiques de gestion orientées sur le *développement des compétences et la logique d'employabilité* (Mercure et Vultur 2010). Dans une étude sur le lien entre la subjectivité et le management, Garner affirme que l'injonction à l'autonomie se manifeste par le passage d'une logique de poste à une logique de compétence : elle « est la conséquence d'une moindre formalisation du contenu des postes concomitants à une plus grande indétermination de ses contenus concrets (Perret, 1997) ; le passage d'une logique de postes à une logique de compétences est à la fois cause et la conséquence de ces évolutions » (Garner, 2009 : 57). Dans un contexte où la sécurité n'est plus assurée par l'employeur, les employés doivent développer leur professionnalité pour assurer leur employabilité.

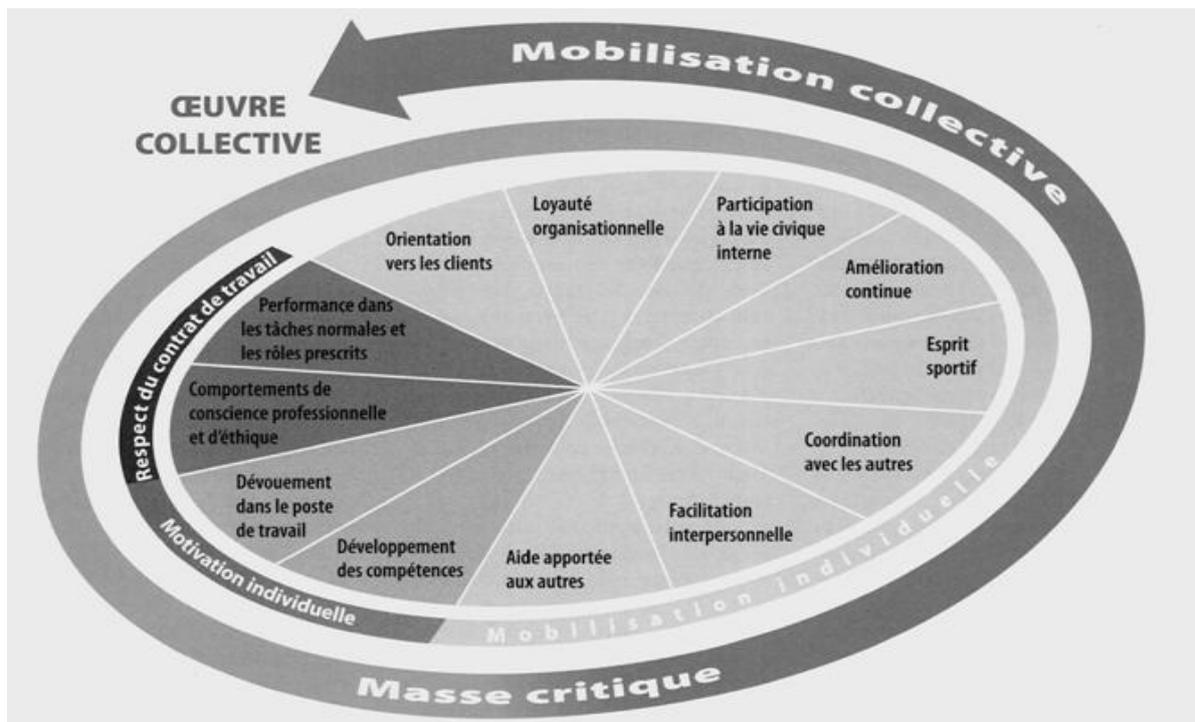
### **3.3 - Les formes contemporaines de management : principales caractéristiques**

Au regard de ces nouvelles normes, les pratiques de GRH s'adaptent. La perspective contemporaine constitue un amalgame des perspectives décisionnelles, descriptives et stratégiques : la popularité des travaux de Porter (1979 ; 1986) et de Mintzberg (1979 ; 1994 ; 2004) dans les cercles de gestion en témoigne. Un regard sur les tendances actuelles nous permet de circonscrire cinq traits singuliers caractérisant la perspective de GRH contemporaine.

***Le salarié : d'une satisfaction extrinsèque à une mobilisation subjective.*** Les appels à la mobilisation subjective, nous l'avons vu, constituent l'une des normes managériales du système productif contemporain ; le concept de mobilisation a fait l'objet d'une quantité phénoménale de recherches, tant en sociologie qu'en psychologie. Le prochain chapitre se concentre longuement sur ce concept polysémique, qui constitue le cœur de notre thèse. Pour le moment, contentons-nous d'amorcer la réflexion par la présentation du schéma de

Tremblay et Wils (2005), qui décrit la mobilisation à partir de comportements et dynamiques mobilisatrices (figure 2).

**Figure 2 –  
Comportements et dynamique mobilisatrice,  
selon Tremblay et Wils (2005)**



Source : TREMBLAY, Michel et WILS, Thierry (2005) « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol 30, no 2.

Selon le schéma de Tremblay et Wils, la mobilisation ferait appel à des comportements de citoyenneté organisationnelle, de performance contextuelle et de comportements prosociaux, qui supposent un respect du contrat de travail, une motivation individuelle et, ultimement, une motivation collective. La prescription d'une satisfaction extrinsèque à la tâche est remplacée par la quête d'une satisfaction intrinsèque. Nous reviendrons sur ces questions dans le prochain chapitre.

***La compétitivité : un positionnement par les coûts et par la différenciation.*** Inspirées par la perspective stratégique, les organisations misent aujourd'hui sur deux ordres de positionnement. Le positionnement par les coûts motive des *stratégies d'agents libres*, qui font appel aux compétences d'experts autonomes, mandatés en vue d'objectifs spécifiques (Bamberger et Meshoulam, 2000). Elles favorisent une plus grande réactivité et adaptabilité aux aléas sur marché, tout en limitant les coûts induits par les salaires et la formation. Les *stratégies secondaires* (Bamberger et Meshoulam, 2000), pour leur part, mobilisent une main-d'œuvre peu qualifiée et homogène pour accomplir des tâches bien définies, souvent rémunérées au rendement. Ces politiques sont généralement appliquées aux catégories professionnelles plus précaires – parmi lesquelles sont surreprésentés les femmes, les jeunes et les immigrants –, qui sont encore perçues comme des coûts de production. La situation de ces exclus reflète le drame d'une mauvaise adéquation entre les aspirations à l'expressivité et des difficultés structurelles (Mercure et Vultur, 2010). Le positionnement par la différenciation permet une valorisation des plus-values organisationnelles, dont le personnel fait désormais partie. Les *stratégies paternalistes* héritées du mode de gestion fordiste en constituent une première forme : elles prescrivent des tâches peu enrichies, en contrepartie de conditions intéressantes en termes de sécurité, de primes à l'ancienneté et d'avantages sociaux. Les *stratégies de mobilisation*, pour Saba et al. (2008), sont déployées pour stimuler l'engagement ; en misant notamment sur des pratiques de rémunération incitatives et des avantages sociaux bonifiés, elles visent à assurer la rétention et la créativité

***La main-d'œuvre : de coût de production à valeur ajoutée.*** Ces *stratégies de mobilisation* qui assurent un positionnement par la différenciation sont fondées sur une philosophie novatrice, selon laquelle le personnel n'est plus perçu comme un coût de production, mais comme un actif, une variable centrale de la productivité organisationnelle (Pozzebon, 2007). De coût de production, le salarié est désormais perçu comme un actif qui contribue à la productivité.

Cette nouvelle forme de différenciation par le personnel exige des modes de gestion novateurs : « quand les principaux actifs d'une entreprise sont contenus dans les connaissances et les habiletés des employés plutôt que dans les inventaires, les immeubles et la machinerie, les gestionnaires responsables des orientations stratégiques d'une entreprise n'ont pas d'autre choix que de mettre le facteur humain au centre de leurs préoccupations »

(Gosselin, 1996 : 297). La satisfaction des employés se mue en une variable de productivité, aussi les gestionnaires doivent-ils être à l'écoute de leur personnel. Guérin et Wils en témoignent : « la fonction *personnel* doit apprendre aux cadres à traiter les travailleurs comme des êtres humains, et non comme des machines, à partager avec eux les informations, et à construire avec eux des équipes de travail solides et homogènes, soucieuses de résoudre les problèmes organisationnels » (Guérin et Wils, 1992 : 10).

Des stratégies sont déployées afin de stimuler les performances individuelles et les opportunités de développement, en vue de favoriser un meilleur arrimage entre les objectifs individuels et ceux de la firme. Or, certains auteurs, dont Gosselin et Le Louarn, observent un décalage entre le discours des organisations et la réalité : « il est fréquent de constater dans le discours des dirigeants ou dans la documentation émise par les organisations (par exemple, l'énoncé de mission et le rapport annuel) que les employés sont présentés comme une ressource ou un actif qui revêt un caractère stratégique. Mais, dans les faits, ils sont souvent traités comme un coût à minimiser » (Gosselin et Le Louarn dans Pozzebon, 2007). Aussi certaines organisations ont-elles recours à des licenciements massifs ou des politiques de sous-traitance pour limiter leurs coûts. Ce type de pratiques qui engendrent souvent une dégradation des conditions de travail nous interpelle ; peut-on voir un décalage entre un discours qui valorise le personnel et certaines pratiques qui, au contraire, engendrent de nouvelles inégalités? Nous explorerons cet apparent paradoxe dans la conclusion de la thèse.

***Les pratiques de gestion : des grilles de classification aux compétences.*** La mobilité au sein de l'organisation, autrefois fonction d'une logique de poste et de progression hiérarchique, se fonde aujourd'hui sur la professionnalité et sur le développement des compétences. L'objectif pour les spécialistes de la gestion est de faire coïncider les stratégies entrepreneuriales à celles du personnel, afin que la main-d'œuvre constitue un levier de performance. Différentes pratiques sont déployées : les alliances temporaires réseautées, l'organisation du travail souple, les stations de travail nomades et le travail en équipe sont autant de pratiques qui favorisent l'interaction sociale informelle, le partage de connaissances, la créativité et l'innovation.

L'un des défis pour les gestionnaires est de choisir des pratiques de gestion cohérentes : il est fréquent que les organisations grappillent des pratiques dans les perspectives de gestion, formant ainsi un amalgame qui n'est pas toujours cohérent. Il s'en suit des contradictions, attendu que les problèmes organisationnels sont délégués en cascade et doivent être gérées par les travailleurs de première ligne. Dans une étude sur le secteur de la prestation de service, Dujarier observe que « les prescripteurs centrent davantage leur travail sur la sophistication des facettes de la prescription et du contrôle que sur l'arbitrage des contradictions qui mettent en jeu la responsabilité juridique, technique et morale » (Dujarier, 2006 : 149). Il peut en résulter un décalage croissant entre le travail réel (qui est effectué), le travail réalisé (qui réfère aux résultats indépendamment du processus et des sujets impliqués dans la production) et le travail prescrit (qui est dicté selon les résultats attendus, l'offre de service, les normes professionnelles et les objectifs de performance).

Cette distance entre les différents types de travail rend l'évaluation particulièrement ardue et exige une nouvelle forme de mesure qui tienne compte du travail non quantifiable. La quantification du rendement est fondée non plus sur des critères objectivables et reconnus par convention, mais sur une interprétation subjective, les indicateurs traditionnels du procès industriel ne pouvant mesurer le rendement du capital immatériel (Moulier-Boutang, 2007). À ce sujet, Dejours milite pour que soit réhabilitée la *métis*, la reconnaissance par les pairs qui sont les seuls à même de juger de la qualité du travail : « espérons qu'en réhabilitant la *métis* et en établissant scientifiquement les implications du concept de réel du travail, nous serons capables d'inventer – *métis* oblige – de nouvelles méthodes d'évaluation qui porteront sur le travail réel et non sur des indices infidèles et amputés de l'essentiel du travail, qui servent de base aux évaluations prônées actuellement par les sciences de la gestion » (Dejours, 2009 : 44).

***Le type de gestion : de la gestion des ressources collectives à une gestion individualisée.***

Dans une économie qui repose de plus en plus sur le capital immatériel, la tâche des gestionnaires ne se limite plus à la supervision et à la transmission de directives ; désormais, elle comporte un volet d'écoute, de stimulation et d'évaluation de l'implication. Une vision plus humaine de la gestion se développe, dans laquelle la réalisation des besoins des employés est centrale ; aussi le gestionnaire doit-il veiller à ce que le personnel se sente utile, compris,

valorisé. La logique de gestion par les compétences implique donc des pratiques de gestion de plus en plus personnalisées, pour s'adapter à l'individualisation des parcours professionnels. C'est ce que Garner illustre dans le schéma suivant, dans lequel elle compare la logique de poste qui a prévalu sous le régime fordiste à la logique de compétences, qui caractériserait le schéma de régulation émergent (figure 3).

**Figure 3-  
Comparaison de la logique de poste et de la  
logique de compétence, par Garner (2009)**

	<b>Logique de poste</b>	<b>Logique compétences</b>
<b>Époque</b>	Des années 1950 à 1990	Depuis les années 1990
<b>Modèle d'organisation</b>	Taylorien-fordiste	Posttaylorisme pour les uns/ néotaylorisme pour d'autres
<b>Mode d'entrée dans l'organisation</b>	Le poste	L'activité de travail, la situation de travail
<b>Support du modèle</b>	Les qualifications	Les compétences
<b>Outil de gestion principal</b>	Grilles de classification ; salaire fonction du poste	Référentiel compétences
<b>Dimension</b>	Centrée sur le poste	Centrée sur l'activité de l'individu dans l'organisation = dimension individuelle et collective
<b>Type de GRH</b>	Collective	Individualisée
<b>Environnement concurrentiel</b>	Stable et connu	Mouvant, incertain et mondialisé

Source : GARNER, Hélène (2009) « Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés », *Connexions*, vol. 91, p. 63.

Cette logique de gestion par les compétences, selon Garner, est toutefois paradoxale : elle « est censée assurer plus de justice par rapport au système antérieur fondé sur l'ancienneté et l'augmentation de salaire collective car elle doit rémunérer les individus sur la base de leurs performances individuelles mais en même temps cette évaluation est plus risquée, et potentiellement injuste, du fait des phénomènes d'interdépendance entre les salariés et des difficultés à isoler et donc à mesurer leurs performances individuelles » (Garner, 2009 : 62). Ces nouvelles formes de gestion, qui « s'appuient sur le principe selon lequel le milieu de

travail peut et doit satisfaire les besoins et les attentes du travailleur, partiellement du moins » (*Saba et al., 2008 : 79*) ont également été critiquées du fait que, malgré leurs prétentions, elles ne s'inscrivent pas réellement en porte-à-faux avec le management classique (*Déry, 2007*). Aktouf s'est questionné quant à leurs apports : « sous le couvert du renouvellement, du réformisme ou de la remise en question, l'ensemble de ces travaux n'a apporté que sur des changements de surface, et a été, par manque de radicalisme, une pure et simple continuité de l'approche initiale » (*Aktouf, 2006 : 170*). Un vif débat a été lancé à l'égard de cette nouvelle GRH, qui ferait de la mobilisation subjective un vecteur de productivité, mais qui récupérerait les quêtes de sens à son profit, constituant ainsi une menace pour le travailleur, pour l'organisation et, plus largement, pour le lien social. Nous nous intéresserons à ce débat en conclusion, où nous réfléchirons quant aux conséquences individuelles et sociales des nouvelles normes managériales.

## **Conclusion**

---

Cette recension des écrits montre que le management contemporain, confronté à des changements d'ordre économique, structurel et culturel, a développé des pratiques de gestion innovantes, dans lesquelles s'inscrivent celles qui en appellent à une mobilisation. Les pratiques de gestion seraient aujourd'hui plus individualisées, comme autant de stratégies d'adaptation à une économie fragmentée et à une main-d'œuvre diversifiée tant dans ses caractéristiques que dans ses attentes. La thématique de la mobilisation nous interpelle ; comme nous le verrons dans les prochains chapitres, nous supposons que la mobilisation est décrite par le discours pédagogique managérial comme une pratique qui profite tant à l'organisation qu'à ses membres ; cet objet d'étude est pertinent, dans la mesure où il constitue, nous le verrons, une voie de production et de reproduction des normes managériales contemporaines. Quelle est la place des pratiques de mobilisation dans la littérature pédagogique managériale ? La mobilisation y est-elle valorisée ? Est-elle associée à des gains pour les travailleurs, pour les organisations ? La mobilisation y est-elle présentée comme une pratique qui profite à toutes les parties ? Autant de questions auxquels les différentes analyses de contenu contribueront, nous l'espérons, de répondre.

## CHAPITRE 4

### Présentation du concept de mobilisation et de la méthodologie

« En ayant recours à une gestion mobilisatrice, l'entreprise cherche à canaliser la motivation de ses employés vers la réalisation d'objectifs organisationnels. C'est la raison pour laquelle nous parlons de leviers de la mobilisation, car, à l'instar d'Archimède, nous pouvons dire : « Donnez-nous les quatre leviers de la mobilisation et nous motiverons vos employés ». (Réhayem, 2008 : 175)

#### Introduction

---

Notre revue de la littérature a montré que les changements structurels, culturels et économiques qui ont marqué le Québec des dernières décennies ont grandement influencé les politiques de GRH ; contrairement au modèle fordiste qui prescrivait une satisfaction extrinsèque à la tâche, il semble que le discours managérial actuel mise fortement sur la subjectivité, l'engagement émotif et l'autonomie responsable, perçus comme des outils efficaces assurant une bonne performance organisationnelle. La simple motivation ne suffirait plus à combler les attentes managériales ; désormais, les prescriptions managériales inciteraient les travailleurs à déployer toute leur énergie créative, émotive et psychique au travail. Un ensemble de stratégies serait utilisé pour stimuler les performances individuelles et les opportunités de développement, en vue de favoriser un meilleur arrimage entre les objectifs individuels et organisationnels. Les prescriptions managériales qui étaient auparavant centrées autour du savoir et du savoir-faire semblent aujourd'hui faire l'éloge du savoir-être, qui en appelle aux compétences sociales du travailleur.

Ces mutations auraient présidé à la valorisation d'un nouveau régime de mobilisation, qui en appelle à un *enrôlement des subjectivités*, un *engagement personnel dans l'activité de travail* et une *vision du travail comme un lieu d'émancipation individuel*. Telle est l'hypothèse

soutenue Aballéa et Demailly : des « normes de dévouement et d'implication à des principes qui dépassent la sphère de l'entreprise imprègnent les subjectivités interindividuelles. Les nouveaux dispositifs d'encadrement réclament un engagement plus profond, qui s'exerce directement sur l'individu. En intégrant les compétences sociales (relationnel-communicationnel) dans l'évaluation du travail, les critères subjectifs tendent à surimposer sur les critères objectifs ». (dans Durand et Linhart, 2005 : 120) Tel qu'évoqué précédemment, il est généralement admis que cette nouvelle forme de mobilisation ait fortement imprégné la GRH ; est-elle également valorisée dans les autres domaines de l'organisation ? C'est ce que nous entendons vérifier dans les prochains chapitres, en nous intéressant au discours pédagogique managérial qui contribue, dans une certaine mesure, à la diffusion et à la reproduction des normes managériales. Par une analyse comparative entre des livres de formation destinés aux gestionnaires et conseillers en ressources humaines en formation, nous entendons vérifier si le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans la littérature pédagogique managériale, sans pour autant prendre pour acquis que cela se répercute nécessairement dans la pratique. Pour évaluer la façon dont y est traitée la question de la mobilisation, nous décomposerons ce concept en quatre dimensions singulières : l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement. Voyons comment se définissent chacun de ces termes.

## **1- La mobilisation et ses principales dimensions**

---

Au cours des vingt dernières années, les recherches qui ont porté sur le lien entre les pratiques de gestion et l'investissement dans le travail ont présenté la mobilisation des ressources humaines comme une des stratégies indiquées pour assurer croissance et rentabilité dans un contexte économique incertain. C'est ainsi que le discours managérial contemporain associe fortement la performance à la capacité des organisations à mobiliser leur personnel : la mobilisation a été décrite à la fois comme un outil d'adaptation (Heitfetz et Laurie, 1997), une source de performance supérieure (Wils *et al.*, 1998) et un moyen de stimulation du rendement (Tremblay *et al.*, 1998) ; aussi les managers sont-ils incités à accorder une importance singulière au déploiement d'efforts volontaires et à la mise en œuvre collective pour le bien-être individuel et organisationnel. Le discours managérial pédagogique

considérerait-il le capital humain, à l'instar capital matériel, comme une source de plus-value pour l'organisation ? La mobilisation y serait-elle décrite comme une façon de rallier performance organisationnelle et quêtes de sens individuelles ? Autant de questions auxquelles notre analyse proposera des pistes de réflexion. Il importe maintenant de définir empiriquement ce que nous entendons par mobilisation, en le décomposant en dimensions.

## 1.1 – Le concept de mobilisation

La mobilisation dans un contexte de gestion s'inspire de l'expression jadis consacrée au registre militaire pour désigner le regroupement des troupes en vue d'un combat (Akoun et Ansart, 1999 : 344) ; le management a repris le terme pour désigner le processus d'union des efforts en vue d'une action collective et concertée. La mobilisation d'un point de vue gestionnaire se distingue par son caractère volontaire : elle ne consiste pas en l'obligation de se mettre au service d'une cause, mais plutôt au déploiement des moyens nécessaires pour inciter personnellement les individus à utiliser leurs compétences professionnelles et personnelles dans la poursuite d'une œuvre commune. S'il semble y avoir un certain consensus d'un point de vue managérial quant à la capacité des stratégies de mobilisation à combler les objectifs organisationnels, la définition de la mobilisation semble quant à elle plus polémique. Nous avons constaté que ce terme a été maintes fois employé depuis sa première utilisation<sup>18</sup> sans pour autant avoir été clairement défini d'un point de vue théorique, ni mesuré d'un point de vue empirique. C'est ainsi que la mobilisation réfère tantôt à l'implication, tantôt à l'engagement, tantôt à la motivation ; elle a été employée comme traduction au *high commitment management* et *commitment oriented personnel management*, des notions tout aussi polysémiques.

Cette confusion s'explique en partie du fait que la mobilisation comporte plusieurs sens :

- *Primo*, la mobilisation peut être entendue d'un point de vue individuel, en ce qu'elle reflète l'état psychologique qui précède l'action ; en ce sens, elle désigne un processus psychologique induit par la conception de soi (l'auto-perception, les valeurs, les

---

<sup>18</sup> Selon Ritchie (2009) qui, dans le cadre de sa thèse, s'est intéressé à la genèse de la mobilisation, la première utilisation québécoise du terme dans un contexte de gestion remonte à 1986, avec la publication de l'ouvrage collectif *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impacts* (dir. Michel Audet).

attitudes, les convictions), les motivations (les besoins, les désirs) et l'affectivité (l'attachement, les relations interpersonnelles) (Ritchie, 2009 : 51). Contrairement à Tremblay et Wils (2005) qui considèrent la mobilisation comme un phénomène d'abord collectif, Le Louarn (2008 ; 2010) estime que son point de départ est individuel. Nous souscrivons à cette conception : la finalité de la mobilisation est collective, mais son point de départ se situe au niveau de l'individu, qui consent à déployer son énergie au concours du succès organisationnel.

- *Secundo*, la mobilisation peut être entendue comme l'ensemble des comportements qui traduisent le niveau de mobilisation d'un acteur. Bien qu'influencées par des pressions extérieures telles que les pairs ou les stratégies de gestion, ces actions sont induites par la volonté de celui qui les exécute. Tremblay et Wils (2005) notent que ces actes se démarquent par leurs effets bénéfiques sur le bien-être collectif et organisationnel. (Tremblay et Wils, 2005).
- *Tertio*, d'un point de vue stratégique, la mobilisation désigne le processus organisationnel d'actions, de stratégies et de formations déployées pour rallier la main-d'œuvre à une cause commune, pour canaliser les énergies au profit de l'organisation afin d'obtenir une haute performance. Une organisation qui compte un nombre significatif de travailleurs mobilisés – ce que Tremblay et Wils (2005) appellent la masse critique - pourra être qualifiée de « mobilisée ».

Ainsi, contrairement à Tremblay et Wils qui affirment que « la mobilisation est d'abord et avant tout un phénomène collectif » (Tremblay et Wils, 2005), nous estimons qu'elle est un processus à la fois individuel et collectif : la mobilisation comme état d'esprit individuel serait la condition du phénomène collectif. Les prescriptions en matière de mobilisation de la GRH se font au niveau de la mobilisation subjective, afin que naisse la mobilisation collective. C'est ainsi que dans le cadre de notre thèse, nous nous intéresserons au lien entre les dimensions individuelles de la mobilisation (engagement, motivation, adhésion et habilitation) et les leviers d'une organisation mobilisante, tels que décrits par Tremblay *et al.* (2005), dont le cadrage théorique sera décrit ultérieurement ; pour l'instant, intéressons-nous aux dimensions de la mobilisation.

La mobilisation comme état psychologique individuel a fait l'objet de nombreuses études, qui se sont tour à tour employées à la définir et la mesurer. Malgré l'intérêt d'une telle démarche, une revue exhaustive des définitions de la mobilisation dépasserait largement le cadre de nos objectifs ; aussi proposons-nous de nous limiter à quelques auteurs, dont les propositions nous semblent particulièrement éclairantes. Constatant le flou sémantique entourant le terme, Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) ont entrepris une vaste enquête auprès de 91 professionnels en ressources humaines afin de circonscrire les avatars de la mobilisation du point de vue des gestionnaires. Leur définition insiste sur les efforts déployés en regard au travail, à l'équipe et à l'organisation : la personne mobilisée est celle qui « déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'enligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils *et al.*, 1998 : 17). Les efforts volontairement déployés se traduisent par un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe, qui influencent positivement la performance organisationnelle. Le psychiatre et psychanalyste Dejours, reconnu pour ses travaux en psychodynamique du travail, construit de manière fine sa définition de la mobilisation subjective, en insistant sur la question de l'engagement : il la décrit comme la « dimension irréductible de l'engagement des hommes et des femmes dans l'objectif de production et l'agir : il s'agit ici de la mobilisation subjective des personnalités et d'intelligences dans les actes de travail » (Dejours, 2005 : 116). Le Louarn, quant à lui, conçoit la mobilisation comme une série d'attitudes (entendues comme des réactions cognitives ou affectives à des stimuli) liées à la motivation, à l'adhésion et à l'engagement : il la définit comme la somme de « la motivation à agir, c'est-à-dire l'impression de se sentir poussé pour faire quelque chose ; l'adhésion, c'est-à-dire l'approbation des valeurs et objectifs de l'entreprise ; l'engagement affectif, c'est-à-dire le lien moral et émotionnel que ressent l'employé à l'égard de son employeur » (Le Louarn, 2010 : 183). Mentionnons enfin le travail de Doucet et Tremblay (dans *Bourhis et Chênevert, 2009*) qui ont identifié les conditions essentielles présidant à la mobilisation : la confiance réciproque, le soutien et la reconnaissance, la justice, le pouvoir d'agir et l'engagement.

Le concept de mobilisation subjective pose donc un défi méthodologique au chercheur désireux de le mesurer, du fait des nombreuses définitions et dimensions qui y ont été jusqu'ici associées. Dans ce contexte, comment parvenir à créer un outil valable et fiable pour circonscrire la place accordée à la mobilisation subjective dans le discours managérial pédagogique? Suivant les enseignements de Lazarsfeld (1971ab ; 1993), nous supposons que la réponse tient en grande partie dans l'opérationnalisation du concept, qui nous permet de le traduire en une déclinaison de dimensions, qui seront elles-mêmes associées à une série d'indicateurs capables de mesurer notre objet.

## **1.2- Les principales dimensions associées à la mobilisation subjective**

D'un point de vue conceptuel, une des approches convaincantes quant aux dimensions de la mobilisation est celle de Le Louarn (2008 ; 2010), qui a fait de la mobilisation son principal sujet d'études. Il l'appréhende comme la résultante de trois attitudes : l'adhésion, l'engagement et la motivation. Bien que cette conceptualisation permette la création d'indices composés pour mesurer le degré de mobilisation des travailleurs, nous pensons qu'elle ne prend pas suffisamment en compte le lien entre les dispositions psychologiques de l'individu et la réalité de travail vécue. En effet, l'adhésion, l'engagement et la motivation ne réfèrent qu'à la personnalité du travailleur, sans tenir compte des conditions dans lesquelles le travail s'effectue. C'est ainsi que nous proposons d'ajouter au modèle de Le Louarn la question de l'habilitation, qui réfère à la nature du travail réalisé et qui traduit le pouvoir décisionnel et le niveau de responsabilité, comme quatrième variable de la mobilisation. C'est ainsi que nous proposons un cadre d'analyse novateur qui accorde une place centrale aux manières de vivre le travail au quotidien : notre conceptualisation décompose le concept de mobilisation subjective en quatre grandes dimensions<sup>19</sup> que sont la motivation, l'adhésion, l'engagement et l'habilitation.

---

<sup>19</sup> À l'instar du concept de mobilisation, les dimensions que nous y avons associées sont polysémiques ; elles ont une valeur conceptuelle singulière aux différents courants théoriques qui s'y réfèrent, tout en appartenant aussi au langage courant. Aussi avons-nous jugé nécessaire de faire un survol de certaines définitions pour chacun des thèmes afin d'arrêter notre propre définition de l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement. Ces définitions seront celles qui prévaleront pour le reste de la thèse.

## *L'habilitation*

Dans son acception générale, l'habilitation réfère au savoir et au savoir-faire d'un travailleur : les stratégies organisationnelles déployées pour augmenter le degré d'habilitation visent essentiellement à accroître le pouvoir décisionnel, l'autonomie, l'initiative et le niveau de responsabilité du personnel (Herrbach *et al.*, 2009). À l'instar de la mobilisation, le concept d'habilitation se caractérise par sa polysémie, qui contribue au flou sémantique entourant le terme. L'habilitation désigne deux réalités pourtant distinctes : elle évoque à la fois l'état psychologique d'un travailleur habilité ainsi que les processus organisationnels déployés afin que les individus bénéficient d'une plus grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. Selon Boudrias *et al.* (2003), qui ont fait de l'habilitation leur principal objet de recherche, ces deux réalités ont été longuement confondues, mais sont de mieux en mieux différenciées dans les écrits.

L'habilitation comme état d'esprit individuel est perçue comme le fondement de la motivation, des attitudes et de la performance des employés (Boudrias et Savoie, 2006). Selon Thomas et Velthouse (1990), les individus démontrant un niveau élevé d'habilitation individuelle – dite l'habilitation psychologique- auraient tendance à accorder une forte importance à leur contribution individuelle ; à croire en leur savoir-faire et en leur savoir pour effectuer la tâche attendue ; à estimer qu'ils peuvent influencer les résultats stratégiques, organisationnels ou opérationnels ; et à croire en leur capacité de choix et d'autonomie. Cette conception a été reprise par Spreitzer (1996), qui a développé un instrument de mesure de l'habilitation psychologique, qu'il définit comme un état d'esprit proactif fondé sur quatre dimensions : 1- le sens (finalité du travail en lien avec ses valeurs) ; 2- la compétence (capacité de bien faire le travail) ; 3- l'autodétermination (liberté de choix) et ; 4- l'impact (produire un effet sur les résultats stratégiques, organisationnels ou opérationnels). En s'inspirant de ces quatre cognitions, Boudrias et Savoie (2006) ont développé un cadre conceptuel pour mesurer les comportements susceptibles d'être adoptés par un employé habilité. Les cinq attitudes retenues se distinguent de celles de Thomas et Velthouse par leur référence à l'organisation et au groupe de travail : 1) réaliser ses tâches consciencieusement ; 2) améliorer continuellement la façon de faire son travail ; 3) collaborer avec ses pairs ; 4) contribuer à l'efficacité du groupe et ; 5) contribuer au maintien et au développement de l'efficacité organisationnelle. Ces quatre cognitions et les cinq comportements qui contribuent

à l'habilitation du travailleur (état psychologique) se retrouvent dans notre grille de codification.

L'habilitation comme processus organisationnel, pour sa part, est une traduction du terme anglais *empowerment* ; elle est utilisée d'un point de vue managérial pour désigner le processus par lequel les individus acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent d'utiliser efficacement leurs compétences professionnelles et de renforcer leur autonomie (Migneault, 2006 ; Migneault *et al.*, 2009). Les organisations qui déploient des pratiques de gestion dites « habilitantes » espèrent susciter des cognitions du niveau du personnel qui se manifesteront par un engagement et une volonté d'amélioration (Boudrias *et al.*, 2003) ; les pratiques d'habilitation sont perçues comme des incitations à l'implication, qui favorise l'efficacité et l'efficience et, ultimement, la performance organisationnelle (Migneault, 2006 ; Carless, 2004). Parmi les études qui ont identifié les leviers de l'habilitation psychologique, nous retiendrons les principaux facteurs qui semblent faire l'unanimité : 1) le soutien de l'équipe de travail (Corsun et Enz, 1999) ; 2) les caractéristiques de tâches (Gagné *et al.*, 1997) ; 3) la reconnaissance des collègues, du supérieur et de la direction (Brun et Fournier, 2008) ; 4) l'accès aux ressources organisationnelles (Spreitzer, 1996) ; 5) le partage d'information (Konczak *et al.*, 2000) et ; 6) la clarté du rôle (responsabilité, tâches, attentes) (Koberg *et al.*, 1999 ; Laschinger *et al.*, 2004). Ces six facteurs d'habilitation qui contribuent à l'habilitation comme processus organisationnel sont inclus dans notre grille de codification.

### ***La motivation***

À l'instar des autres concepts que nous avons choisis pour décomposer la notion de mobilisation, la motivation est un terme qui relève d'acceptations et d'indicateurs divers. Dans son acceptation générale, la motivation permet de comprendre pourquoi, dans un environnement constant, un sujet n'agit pas toujours de la même façon : elle rend compte des facteurs qui déclenchent, orientent, maintiennent et font cesser un comportement. La motivation n'est pas une compétence, mais un état d'esprit influencé par des facteurs internes et externes à l'individu ; c'est ainsi que Louche la définit comme « l'orientation des conduites, les efforts déployés et enfin la persistance de cet effort à travers du temps »

(Louche, 2007 : 105). Coquery, dans une perspective psychologique, insiste sur les caractéristiques du milieu où se manifeste le comportement : la motivation est définie comme l'ensemble des « processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce ce comportement » (Coquery, 1991 : 480). Le Louarn, pour sa part, insiste sur la plus-value de la motivation : il la définit comme « un état psychologique provenant d'une force intérieure qui incite le salarié à l'action, l'amenant à adopter les comportements au travail désirés par l'employeur ou des comportements allant au-delà des attentes de ce dernier » (Le Louarn, 2008 : 88).

La motivation demeure encore aujourd'hui un thème polémique, comme en témoigne la multitude de travaux sur la question. L'éventail des théories de la motivation étant très large, nous nous contenterons ici que d'en nommer certaines qui ont fait école et qui pourraient nous aider à cheminer. Nous ne saurions nous référer à la motivation sans mentionner les théories cognitives de Maslow (1943) quant à la hiérarchie des besoins et de Herzberg *et al.* (1959) sur les facteurs de motivation intrinsèque et d'hygiène qui insistent sur le rôle des cognitions individuelles dans la motivation, dont nous avons présenté les principaux arguments au chapitre 3. Critiquant le fait que les besoins soient des notions difficilement quantifiables, les modèles behavioristes ont été développés en porte-à-faux afin d'influer une plus grande scientificité à la notion de motivation. La théorie du renforcement positif (Skinner, 1969), notamment, s'intéresse aux conditionnements qui précèdent l'action : elle suppose que l'agir est déterminé par l'environnement. C'est dans cette optique que certaines organisations ont développé des plans de renforcement à intervalles fixes ou variables pour motiver leur personnel, telles les primes au rendement. Les travaux de Locke (1968) sur la théorie de la fixation des objectifs établissent qu'un individu est motivé lorsqu'il travaille à l'atteinte d'un objectif clair, stimulant et signifiant, pour lequel il aura une rétroaction. Les tenants de la théorie de l'autodétermination, pour leur part, considèrent que l'individu est motivé par des besoins d'appartenance sociale, de compétence et d'autonomie, qui serait le besoin le plus décisif (Deci et Ryan, 1985). La théorie V.I.E. de Vroom (1964), quant à elle, lie la motivation à trois variables : la valence (valeur accordée au résultat), l'instrumentalité (rapport entre la performance et les rétributions) et l'expectation (les résultats) qui, une fois conjuguées, peuvent induire la motivation. La théorie de la justice et de l'équité, développée

principalement par les travaux d'Adams (1963) suppose qu'un individu est motivé lorsque la rétribution perçue du travail (*outcomes*) est en adéquation avec sa contribution (*inputs*).

Au-delà des nombreuses définitions, nous retiendrons essentiellement que motiver un employé est une entreprise complexe et exigeante, puisqu'elle relève d'un processus psychophysiologique individuel qui en appelle à des attitudes affectives (Morin, 1996 ; Allègre et Andréassian, 2008). Les variables qui entrent en ligne de compte sont à la fois internes et externes à l'organisation, si bien que l'on ne peut espérer obtenir simplement une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation<sup>20</sup>. Conjugée à l'habilitation, nous considérons que la motivation est le point de départ de la mobilisation : elle se présente comme une disposition favorable, qui précède l'action. Il est intéressant de noter que les concepts de motivation et de mobilisation sont parfois utilisés comme équivalents : Tremblay affirme que les deux termes seraient synonymes, la mobilisation étant « peut-être un concept que l'on a inventé pour remplacer celui de la motivation, qui se fait un peu trop vieux » (Tremblay, 2001a : 11). Pour notre part, nous estimons que ce sont deux concepts distincts et que la motivation précède la mobilisation : elle en est la condition psychologique préalable. La mobilisation, faut-il le rappeler, possède une dimension collective forte : elle décrit ultimement le désir de collaborer et d'œuvrer collectivement en vue d'objectifs communs. D'ailleurs, les experts en recherche sur la mobilisation Tremblay et Wils font de ce caractère collectif le cœur de leur définition du processus de mobilisation : elle naît d'une « masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005 : 38). La mobilisation au sens où nous l'entendons naît de la mobilisation individuelle et se traduit ultimement en une mobilisation collective : la grille de codification s'intéressera à la motivation envers le poste, le groupe et l'organisation.

---

<sup>20</sup> Dans *Les Tableaux de bord Ressources humaines*, Le Louarn identifie un ensemble d'énoncés fondés sur l'intention d'action comme mesure de motivation : « je suis prêt à fournir un effort supplémentaire si l'activité le nécessite, je suis prêt à me dépasser dans mon travail, je me sens motivé à venir au travail » (Le Louarn, 2008 ; 89). Nous nous en inspirerons dans le cadre de notre démarche.

## *L'adhésion*

La troisième dimension de la mobilisation subjective est l'adhésion, qui témoigne des comportements, des rôles, des attitudes d'un individu au sein d'un groupe. L'adhésion consiste à donner son accord, son assentiment : elle est un acte discrétionnaire par lequel un individu manifeste sa volonté d'être mentalement lié à quelque chose (Le Louarn, 2008). Deux formes d'adhésion sont généralement identifiées : l'adhésion formelle, qui résulte de la décision à participer à un groupe et l'adhésion implicite, qui témoigne de l'acceptation d'un discours ou d'une idéologie. L'adhésion formelle est normée : elle est donc plus facilement mesurable que celle implicite, qui relève d'attitudes plus difficiles à quantifier. Ces deux formes ne sont pas nécessairement liées, l'adhésion ne conditionnant pas toujours l'agir ; c'est ainsi, par exemple, qu'un individu peut travailler pour une organisation sans en épouser entièrement les idées, au nom d'intérêts et de motivations personnelles. Il en va de même, à l'inverse, pour un sympathisant qui croit aux idées d'un groupe sans en devenir formellement membre. Ces deux formes d'adhésion sont incluses dans notre grille d'analyse, tout comme les trois modes d'adhésion généralement identifiés. Ceux-ci varient selon les motivations psychosociologiques des individus. L'*adhérent* est celui qui présente un degré le plus élevé d'adhésion : la définition de son identité est fortement liée à l'enjeu du groupe. On observe une forte cohésion entre ses valeurs personnelles et celles du groupe : son action est justifiée par une quête d'adéquation entre son idéal social et la réalité vécue, aussi démontre-t-il du prosélytisme. Les enjeux du groupe sont des enjeux personnels. Le *militant* est moins impliqué dans l'action collective, les objectifs du groupe n'étant pas centraux en regard à ses valeurs personnelles : il y adhère pour son bien-être, pour s'entourer de gens qui lui ressemblent, pour créer des liens affectifs conviviaux. Son adhésion est passive, ses valeurs personnelles peuvent même être en contradiction avec certaines idéologies prônées par le collectif. Le *membre*, enfin, est celui qui présente le plus faible niveau d'adhésion : il y souscrit au nom d'une quête identitaire, voire d'un conformisme. Il se sent peu concerné par les enjeux du collectif et son engagement est généralement faible. Enfin, un dernier indicateur est inclus dans notre grille d'analyse quant à l'adhésion, qui en milieu de travail<sup>21</sup> peut se décliner en quatre lieux (Le Louarn, 2008) : le travailleur peut adhérer 1) aux projets de

---

<sup>21</sup> Le degré d'adhésion se mesure habituellement à l'aide d'enquêtes par questionnaires, dans lesquels les individus sont appelés à se positionner quant à une série d'items commençant par « j'adhère... » ou « je suis à l'aise avec... » pour chacune de ses dimensions. Ces dimensions sont mutuellement exclusives : un individu, par exemple, peut adhérer fortement aux valeurs organisationnelles sans se sentir interpellé par les objectifs de son unité. (Le Louarn, 2008)

l'entreprise ; 2) aux valeurs de l'entreprise ; 3) aux objectifs de l'organisation ; 4) aux objectifs de son unité de travail.

### ***L'engagement***

La sociologie du travail est marquée par un vif débat entre les notions d'engagement et d'implication qui ont été traitées à la fois comme des synonymes et comme des notions distinctes relevant d'indicateurs singuliers. C'est ainsi que certains auteurs ont distingué l'implication au travail (*work* ou *job involvement*) de l'engagement organisationnel (*organizational commitment*) ; l'implication, dans cette conception, renvoie aux dispositions de l'individu envers son travail, aux relations qui le lient à son poste. De ce point de vue, l'implication est plus restrictive que l'engagement (Louche, 2007). Deux niveaux d'implication professionnelle sont généralement circonscrits : l'implication au travail (qui est fonction du niveau de centralité absolue du travail) et l'implication dans l'emploi, qui concerne la perception pour un poste donné. À l'examen de la littérature, il apparaît que l'implication permet de connaître dans quelle mesure une personne s'identifie au travail et à l'emploi ; cinq catégories sont généralement identifiées comme précurseurs à l'implication : les relations à la hiérarchie, l'état d'ambiguïté ou de surcharge ainsi que les caractéristiques de l'organisation, du poste de travail et du salarié (Louche, 2007). Dans leur étude sur les retombées de l'implication, Mowday, Steers et Porter (1982) ont montré le lien entre l'implication au travail et la volonté de rester dans l'organisation, qui se manifeste notamment par des efforts soutenus au travail. L'implication a également été utilisée comme synonyme de l'habilitation psychologique (Migneault, 2006).

L'engagement organisationnel, pour sa part, réfère à la relation qu'entretient l'individu avec son organisation. Il s'agit d'un concept multidimensionnel, qui traduit le désir de rester dans l'organisation, de déployer des efforts et d'adhérer aux valeurs organisationnelles. Différentes échelles ont été développées afin de mesurer l'attachement d'un individu envers l'organisation (Porter *et al.*, 1974 ; Mowday *et al.*, 1979 ; 1982). Les travaux de Allen et Meyer sont parmi les plus connus : leur modèle (1991) développé en vue de d'intégrer les différentes définitions de l'engagement dans la littérature identifie trois dimensions constitutives à l'engagement : les dimensions affectives, normatives et calculées. Les auteurs

insistent sur le fait que ces composantes ne sont pas mutuellement exclusives : un travailleur peut simultanément être engagé envers l'organisation d'un point de vue affectif, normatif ou calculé, à des niveaux d'intensité variables.

- L'engagement affectif témoigne de l'attachement aux valeurs organisationnelles ; il correspond à « l'attachement, à l'identification et à l'implication de l'employé dans l'organisation » (Morin, 2008 ; 18). Un travailleur qui démontre un fort engagement affectif s'identifie fortement à l'organisation et désire prolonger son appartenance (Mowday *et al.*, 1979, 1982 ; Kanter, 1968). Aussi cherche-t-il à maintenir sa place en adhérant aux stratégies, aux buts et aux objectifs entrepreneuriaux. Ce type d'employé est particulièrement prisé par les organisations en ce qu'il démontre motivation et engagement, considérés comme deux vecteurs de productivité d'un point de vue gestionnaire (Simart *et al.*, 2005).
  
- L'engagement calculé (également traduit par le terme « engagement de continuité ») se fait au nom des gains que l'organisation procure à l'employé, selon un calcul de coût d'opportunité. L'engagement fluctuera au gré des coûts (sacrifice de temps, de salaire) et des bénéfices (salaire, promotion, statut) que perçoit l'employé.
  
- L'engagement normatif (obligation envers l'organisation) fait référence à la composante morale de l'engagement, aux sentiments d'obligation et de responsabilité liés au devoir. Cette norme est internalisée par différents processus de socialisation, qui incitent à être fidèles à l'organisation ; c'est ainsi, par exemple, qu'un travailleur qui a bénéficié de formations peut ressentir une dette morale envers l'organisation, tout comme celui qui a été référé par un collègue.

Ces trois formes d'engagement sont présentes dans notre grille d'analyse. De même, notre revue de la littérature nous a permis de constater que les notions d'engagement et d'implication ne sont pas toujours distinguées ; Le Louarn, notamment, estime que « l'engagement est l'aspect volontaire et conscient de l'implication » (Le Louarn, 2008 : 87). Nous souscrivons à cette conception ; aussi nous référerons-nous au terme *engagement* pour désigner ces deux aspects de la relation d'attachement d'un employé envers son organisation.

L'engagement se traduit par une fierté, un sentiment d'appartenance et une loyauté envers la profession (le métier et les tâches à accomplir), le groupe professionnel (collègues, pairs, équipe) et l'organisation (employeur), que nous considérons comme trois lieux distincts d'engagement ; ces trois lieux d'engagement sont également seront également mesurés dans notre analyse.

Notre cadre conceptuel se distingue donc des études précédentes par notre décomposition du concept de mobilisation subjective ; en plus des concepts de motivation, d'adhésion et d'engagement qui ont été traditionnellement utilisés pour le mesurer, nous y avons ajouté la notion d'habilitation, que nous considérons essentielle dans la mesure où elle réfère au lien complexe entre le travailleur et le poste. Elle renvoie aux compétences, aux ressources dont dispose l'individu pour accomplir le travail attendu ; en ce sens, elle constitue une dimension médiane, le lien entre le travailleur et le travail, entre l'individu et le collectif, entre la mobilisation subjective et la mobilisation collective. Elle est conséquemment une dimension essentiellement de la mobilisation. Afin de répondre à notre objectif principal, nous croiserons donc ces quatre dimensions de la mobilisation aux champs organisationnels décrits par Tremblay *et al.*, 2005 ; nous analyserons la place de l'habilitation, de la motivation, de l'adhésion et de l'engagement au regard 1) des pratiques de GRH ; 2) de l'organisation du travail ; 3) du leadership et ; 4) de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs afin de valider que la mobilisation est bien présente et, dans le cas échant, pour expliquer son importance. Voyons maintenant comment nous avons regroupé les différentes dimensions et indicateurs de la mobilisation subjective en un schéma conceptuel (figure 4), avant de nous intéresser plus spécifiquement au cadrage théorique de Tremblay *et al.* (2005) et à la littérature pédagogique comme matériel de recherche.

**Figure 4-  
Les quatre dimensions de la mobilisation subjective**

Dimensions de la mobilisation	Indicateurs
<p><b>Motivation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>État d'esprit influencé par des facteurs internes et externes à l'individu qui rend compte des facteurs qui déclenchent, orientent, maintiennent et cessent un comportement.</li> </ul>	<p><b>Motivation envers...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poste</li> <li>Groupe</li> <li>Organisation</li> </ul>
<p><b>Adhésion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accord, assentiment ; acte discrétionnaire par lequel un individu manifeste sa volonté d'être mentalement lié à quelque chose.</li> </ul>	<p><b>Forme d'adhésion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implicite (au discours)</li> <li>Formelle (participation normée)</li> </ul> <p><b>Mode d'adhésion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membre, militant, adhérent</li> </ul> <p><b>Lieu de l'adhésion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projets de l'organisation</li> <li>Valeurs de l'organisation</li> <li>Objectifs de l'organisation</li> <li>Objectifs de l'unité</li> </ul>
<p><b>Habilitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comme état psychologique d'un travailleur habilité (pouvoir décisionnel et responsabilité).</li> <li>Comme processus organisationnel déployé afin que les individus bénéficient d'une plus grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions.</li> </ul>	<p><b>Quatre cognitions (état psychologique)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Le sens (finalité du travail en lien avec ses valeurs)</li> <li>La compétence (capacité de bien faire le travail)</li> <li>L'autodétermination (liberté de choix)</li> <li>L'impact (produire un effet sur les résultats stratégiques, organisationnels ou opérationnels)</li> </ol> <p><b>Cinq comportements (état psychologique)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Réaliser ses tâches consciencieusement</li> <li>Améliorer continuellement la façon de faire son travail</li> <li>Collaborer avec ses pairs</li> <li>Contribuer à l'efficacité du groupe</li> <li>Contribuer au maintien et au développement de l'efficacité organisationnelle</li> </ol> <p><b>Facteur d'habilitation (processus)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Le soutien de l'équipe de travail</li> <li>Les caractéristiques des tâches</li> <li>La reconnaissance des collègues, du supérieur et de la direction</li> <li>L'accès aux ressources organisationnelles</li> <li>Le partage d'information</li> <li>La clarté du rôle (responsabilité, tâches, attentes)</li> </ol>
<p><b>Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspect volontaire et conscient de l'implication.</li> </ul>	<p><b>Forme d'engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affectif</li> <li>Normatif, moral</li> <li>Calculé</li> </ul> <p><b>Lieu de l'engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profession</li> <li>Groupe</li> <li>Organisation</li> </ul>

## 2- Objectifs principaux et hypothèses de recherche

---

Tel que mentionné précédemment, la question de la mobilisation est inhérente au travail puisque, de par sa nature, l'activité salariale impose une certaine mise à disposition de l'individualité. Toutefois, à l'instar d'Aballéa et Demailly (dans Durand et Linhart, 2005), nous sommes d'avis que des régimes singuliers de mobilisation caractérisent les différents systèmes productifs et qu'en réaction aux changements majeurs qui ont marqué les dernières décennies, un régime singulier de mobilisation, qui en appelle à un engagement novateur de la subjectivité, est actuellement valorisé et diffusé par la littérature pédagogique managériale. Certes, il est généralement admis que la mobilisation constitue le champ classique de la GRH. Mais qu'en est-il des autres domaines de l'organisation ? Y valorise-t-on également l'enrôlement des subjectivités ? La mobilisation y serait-elle valorisée tous azimuts ? Cette hypothèse a notamment été posée par Tremblay *et al.* (2005) qui, dans un article remarquable, s'intéressent au rôle de l'organisation dans le développement des conditions psychologiques individuelles nécessaires à la mobilisation. Ils proposent un modèle d'analyse qui identifie 1) les pratiques de GRH ; 2) l'organisation du travail ; 3) le leadership et ; 4) la vision, la mission, les objectifs et les valeurs, comme autant de champs organisationnels qui pourraient constituer des leviers d'action pour mobiliser le personnel.

L'**objectif principal** de cette thèse est de vérifier si le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans la littérature pédagogique managériale, sans pour autant prendre pour acquis que cela soit nécessairement mis en œuvre dans la pratique. L'analyse de contenu de manuels de formation en GRH permettra, d'une part, d'évaluer la valorisation de la mobilisation et de ses quatre dimensions associées (soit *l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement*) dans les quatre champs identifiés par Tremblay *et al.* (2005) (soit : 1) *les pratiques de GRH ; 2) l'organisation du travail ; 3) le leadership et ; 4) la vision, la mission, les objectifs et les valeurs*) et, d'autre part, d'expliquer pourquoi la mobilisation revêt une telle importance.

La **première hypothèse de recherche** suppose que la mobilisation est de telle nature qu'elle est un enjeu pour tous les domaines. L'organisation du travail, le leadership et la vision seraient décrits dans la littérature pédagogique managériale comme des champs de la

mobilisation, au même titre que les pratiques de GRH. La seconde **hypothèse de recherche** soutient que la mobilisation est valorisée tant par la GRH que par les autres domaines, dans la mesure où elle est qualifiée d'*émancipatoire* : la littérature pédagogique managériale serait porteuse d'un discours qui fait de la mobilisation non seulement une voie de rentabilité pour les organisations, mais aussi un vecteur de réalisation personnelle pour les travailleurs.

Cette question de la valorisation par le discours pédagogique managérial de la mobilisation présente un intérêt sociologique certain. Sans pour autant présumer que cela se répercute sur les pratiques de gestion, elle constitue néanmoins un indicateur de l'importance qu'elle revêt actuellement. Notre travail d'analyse permettra de vérifier si le modèle proposé Tremblay *et al.* (2005) est largement diffusé par la littérature pédagogique managériale et, le cas échéant, de valider que la mobilisation déborde le champ classique de la GRH pour atteindre les autres champs organisationnels.

### **3- Cadrage théorique et démarche d'analyse : un croisement entre les quatre dimensions de la mobilisation et les leviers organisationnels de Tremblay *et al.* (2005)**

---

La mobilisation, nous l'avons vu, constitue un sujet d'étude foisonnant, comme en témoigne la publication de plus de 200 articles et recherches au cours des années 1990 (Podsakoff *et al.*, 2000). Parmi les nombreuses études qui se sont intéressées à la mobilisation, celle de Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005) a retenu notre attention, du fait de sa rigueur scientifique et de son cadrage théorique novateur<sup>22</sup>. Au-delà des traits de personnalité et des états psychologiques, Tremblay *et al.* ont examiné l'influence des employeurs et des gestionnaires sur les comportements de mobilisation. Ils reconnaissent d'emblée l'importance de la mise en place de « bonnes pratiques » de GRH ; ils posent toutefois l'hypothèse que d'autres champs peuvent constituer

---

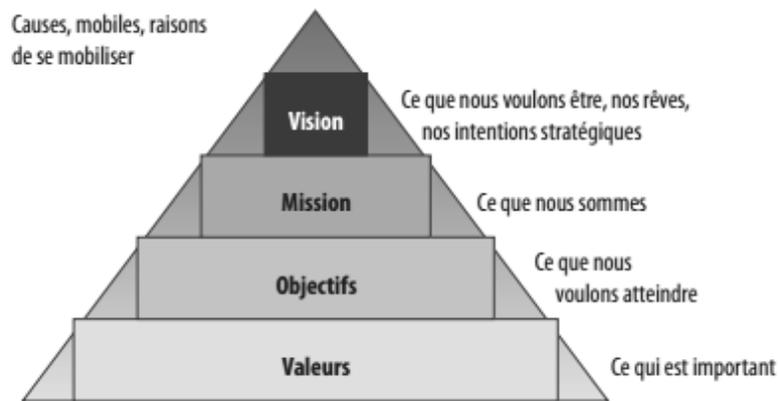
<sup>22</sup> Cet article paru dans un numéro consacré à la mobilisation des ressources humaines de la revue *Gestion* a suscité un intérêt certain dans la communauté scientifique ; selon *Google Scholar*, il a été cité 37 fois dans des articles scientifiques. De plus, tel qu'on peut le voir dans l'annexe 1, il est mentionné dans plusieurs ouvrages de notre corpus.

des leviers de mobilisation. C'est ainsi qu'ils proposent un modèle constitué de quatre leviers organisationnels, comme autant de conditions pour que jaillissent les caractéristiques individuelles nécessaires à la mobilisation. Les quatre leviers organisationnels présentés par Tremblay *et al.* constituent, à nos yeux, un cadrage théorique original, innovant et cohérent, en ce qu'il permet de rallier les finalités individuelles et collectives de la mobilisation. Selon notre compréhension du phénomène, la mobilisation subjective est fonction d'un état psychologique individuel influencé par des facteurs personnels et organisationnels, qui se généralisera à une organisation lorsqu'un nombre significatif de travailleurs consentiront à œuvrer au succès organisationnel. Le cadrage de Tremblay *et al.* (2005) est pertinent au regard de nos objectifs puisque les quatre leviers organisationnels sont décrits comme autant des voies pour passer de la mobilisation individuelle à celle collective. S'intéresser à la mobilisation du point de vue de la perspective organisationnelle permet donc de circonscrire le rôle de l'organisation dans le développement des conditions psychologiques individuelles nécessaires à la mobilisation. Notre analyse de contenu de manuels de formation en GRH permettra donc de vérifier si ce modèle est diffusé dans la littérature pédagogique managériale et si l'organisation du travail, le leadership et la vision y sont décrits comme des champs de la mobilisation, au même titre que les pratiques de GRH. Voyons d'abord comment Tremblay *et al.* (2005) définissent chacun de ces champs, que les auteurs qualifient de *leviers* de mobilisation.

### **3.1- Le levier de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs**

Le premier levier présenté par Tremblay *et al.* (2005) regroupe la vision, la mission, les objectifs et les valeurs d'une organisation. Fondé sur l'idée que les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en ce qu'ils font, ce levier fait appel au caractère existentiel qui sollicite les individus. Ces quatre concepts sont très présents dans la littérature scientifique et ont fait l'objet de nombreuses définitions ; l'idée n'est donc pas ici de présenter une revue exhaustive des travaux qui ont porté sur la question, mais plutôt de les définir à la manière de Tremblay *et al.* (2005). Comme le montre la figure 5, ils les hiérarchisent sous la forme d'une pyramide, depuis les valeurs spécifiques à l'organisation jusqu'à la vision qui tend vers l'universel.

**Figure 5-  
Leviers et modèle de mobilisation, de Tremblay *et al.* (2005)**



Source : TREMBLAY *et al.* (2005) « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques et GRH et de l'organisation du travail », *Revue internationale de gestion*, été 2005, p. 71.

La vision organisationnelle, d'abord, témoigne du modèle idéal de l'organisation ; projection d'avenir, elle est le reflet de ses rêves et de ses idéaux. Une vision mobilisatrice en est une qui est signifiante, qui invite tous et chacun, peu importe la position dans l'organisation, à œuvrer vers un avenir meilleur. La mission, quant à elle, réfère à la situation actuelle de l'organisation, aux valeurs et aux objectifs qui l'animent : elle permet d'orienter le travail individuel vers des objectifs collectifs, qui outrepassent les intérêts personnels. Elle est mobilisatrice lorsqu'elle contribue à rassembler les employés et à orienter leurs gestes quotidiens. Les objectifs, pour leur part, sont décrits comme des cibles qui contribuent à la mission et qui sont en écho avec la vision d'avenir de l'organisation ; ils sont mobilisateurs lorsqu'ils favorisent l'autonomie et la responsabilité, afin de susciter la créativité et l'innovation. Les valeurs, enfin, sont le reflet des grands principes qui guident les trois autres concepts. À ce chapitre, la littérature scientifique tend à dichotomiser le système de valeurs organisationnelles selon qu'elles soient « productivistes » (économie, rendement) ou « humanistes » (confiance, respect) ; sur la question, Tremblay *et al.* affirment que le terreau de la mobilisation est celui de l'entraide, de la confiance, du respect comme autant de préceptes humanistes qui rallient les individus à une cause : « les plus grandes mobilisations humaines n'ont-elles pas été déployées pour mettre en œuvre des valeurs à caractère humaniste »? (Tremblay *et al.*, 2005 : 70) À l'instar de la vision, de la mission et des

objectifs, les auteurs soulignent que les valeurs doivent être cohérentes avec les décisions organisationnelles pour que jaillisse la mobilisation.

### **3.2- Le levier du leadership**

Le second levier de la mobilisation présenté par Tremblay *et al.* (2005) est celui du leadership ; se basant notamment sur la théorie du leadership transformationnel de Lowe et Gardener (2001) et sur celle des buts de Locke et Latham (2002), ils présentent les principales caractéristiques des dirigeants qui parviennent à mobiliser leur personnel. Ils affirment d'entrée de jeu que les récompenses offertes par le leader motivateur (style de gestion transactionnel, où l'on offre des rétributions pour stimuler la motivation) renforcent le lien économique entre l'organisation et ses membres. Bien qu'elle contribue à la satisfaction et à la motivation au travail, cette transaction objective ne serait pas suffisante pour mobiliser le personnel. C'est plutôt le leadership mobilisateur, dont les principales caractéristiques sont synthétisées dans la figure 6, qui est identifié comme étant la condition de la mobilisation ; le leader mobilisateur parvient à susciter l'engagement et la coopération des employés pour des raisons qui dépassent les motivations économiques.

**Figure 6 -  
Synthèse des caractéristiques des leaders, selon Tremblay *et al.* (2005)**

	<b>Leader motivateur</b>	<b>Leader mobilisateur</b>	<b>Leader démobilisateur</b>
Relations avec ses employés	Contractuelles, fondées sur un système de récompenses liées à la performance	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect	Faible intensité, intervention lors d'écarts et de problèmes
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes quant à la performance à court terme	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs	Ne fournit pas d'objectifs stimulants, favorise le <i>statu quo</i>
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance, pécuniaire principalement	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout	Punition, réprimande, absence de reconnaissance
Face aux situations problématiques	Résout les problèmes, mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité	Espère que les problèmes se résoudront par eux-mêmes, n'intervient qu'en situation de crise
Face au développement des employés	Exploite efficacement les capacités actuelles sans nécessairement les encourager à se développer	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions ( <i>coaching</i> , mentorat, etc.)	S'intéresse très peu aux individus et à leur développement
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Améliore les choses en demandant une performance accrue	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées	Favorise le <i>statu quo</i>
Orientation de ses efforts	Satisfait les besoins et les intérêts des individus	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe	Les individus doivent trouver eux-mêmes les moyens de satisfaire les intérêts individuels ou collectifs
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée, mais mobilisation faible, peut accroître le stress et la fatigue	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif	Démobilisation, faible motivation, stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

Source : TREMBLAY *et al.* (2005) « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques et GRH et de l'organisation du travail », *Revue internationale de gestion*, été 2005, p. 72.

Par une attitude positive et rassembleuse, le leader mobilisateur transmet les valeurs et les objectifs de l'organisation à ses membres, ce qui agit positivement sur leurs états psychologiques préalables à la mobilisation. Le leader transformationnel représente bien plus qu'un dirigeant pour les employés ; en développant des relations basées sur la confiance et le respect, il constitue un modèle auquel on s'identifie. Son objectif principal est d'offrir une vision à long terme rassembleuse qui sera intériorisée par les employés ; il s'agit, comme l'indiquent Tremblay *et al.*, de fournir aux employés « les mobiles qui permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission » (Tremblay *et al.*, 2005 : 71). À la fois mentor et coach, il contribue au développement du sentiment de compétence de ses employés, en les incitant à être créatifs, entreprenants et responsables. Fondé sur la reconnaissance du potentiel de chacun, ce style de gestion favoriserait la confiance, le respect, la participation, la coopération et l'autonomie.

### 3.3- Le levier des pratiques de GRH

Dans la lignée de travaux sur la question, Tremblay *et al.* (2005) identifient les pratiques de gestion des ressources humaines comme troisième levier de la mobilisation. Compte tenu de leurs effets positifs sur la confiance et l'engagement, ils décrivent cinq pratiques optimales pour susciter un terreau fertile à la mobilisation ; 1) d'abord, à propos des pratiques d'embauche, on suggère aux gestionnaires de développer une stratégie de dotation qui, au-delà des compétences techniques, évalue les caractéristiques individuelles en matière d'affectivité positive, d'empathie, de dévouement, d'éthique professionnelle et autres valeurs prosociales, du fait qu'il est plus facile de valoriser dès l'embauche les comportements de mobilisation que d'inciter les travailleurs à les adopter. 2) Au sujet de la formation, deuxième pratique de gestion favorisant la mobilisation, on valorise les politiques de développement et de gestion des compétences qui respectent le capital humain et qui renforcent le lien de confiance entre l'organisation et ses membres. Aussi l'employeur désireux de favoriser l'adoption de comportements mobilisateurs doit-il veiller à développer les compétences de ses employés et, surtout, à s'assurer qu'elles soient bien utilisées afin d'augmenter le sentiment de compétence et d'autonomie. 3) Les pratiques de diffusion et de réception d'information contribuent également à la mobilisation, en ce qu'elles favorisent la transmission des attentes organisationnelles. La communication bidirectionnelle est décrite comme une marque de confiance de part et d'autre, qui contribue à la mise en place d'état psychologique favorable à la mobilisation. Ceci contribue au renforcement du sentiment de considération des travailleurs ; en effet, ceux qui connaissent les retombées de leur contribution individuelle auront tendance à s'engager plus activement dans leur travail, de même que ceux qui considèrent que l'organisation est à l'écoute de leurs besoins et doléances. 4) Afin de susciter les conditions psychologiques de la mobilisation, les gestionnaires devraient fournir un *feed-back* formatif, dont les sources sont les plus variées possible pour favoriser l'objectivité ; contrairement à l'évaluation de la performance qui note le rendement individuel en vue d'une rétribution ou d'une sanction, le *feed-back* formatif constitue une pratique mobilisante dans la mesure où elle est axée sur le développement de la personne. 5) Les pratiques de reconnaissance et de récompenses, enfin, contribuent également à la mobilisation. Contrairement à certains qui affirment que les récompenses pécuniaires ne devraient être utilisées pour susciter la mobilisation du fait qu'elles incitent les travailleurs à ne faire que ce qui est prescrit (Organ, 1988 ; Wright *et al.*, 1993), Tremblay *et al.* adoptent une position plus

nuancée : ils estiment que les programmes de récompenses collectifs sont à privilégier, puisqu'ils favorisent l'échange d'information, limitent la compétition au profit de la coopération et contribuent à créer un sentiment de justice et de soutien. Il semble toutefois que ce sont les récompenses non pécuniaires qui soient les plus susceptibles de mobiliser les individus : « étant donné que les comportements de mobilisation se manifestent sur une base volontaire et qu'ils ne sont pas rémunérés explicitement par l'employeur, les moyens de reconnaissance non pécuniaires prennent tout leur sens » . (Tremblay *et al.*, 2005 : 74) Le fait de souligner un engagement louable est perçu comme un signe de confiance et de considération, qui exerce une influence positive sur les états psychologiques nécessaires à la mobilisation.

### **3.4- Le levier de l'organisation du travail**

L'organisation du travail est le dernier levier organisationnel de la mobilisation présenté par Tremblay *et al.* ; la mobilisation jaillirait d'une organisation du travail (entendu, selon le courant de pensée sociotechnique, comme un processus dynamique qui organise les rapports entre les systèmes humains et techniques dans le but de produire efficacement tout en fournissant un environnement de travail satisfaisant et stimulant (Tremblay *et al.*, 2005 : 75) qui favorise le pouvoir d'agir des employés. Contrairement aux firmes qui misent sur des formes d'organisations traditionnelles axées sur le contrôle, celles qui valorisent l'autonomie, le pouvoir décisionnel, la responsabilité, la polyvalence, l'autonomie décisionnelle et le travail d'équipe contribueraient à augmenter le pouvoir d'agir de leurs salariés.

## **4- La littérature pédagogique managériale comme matériel de recherche**

Afin de valider que le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est diffusé dans le discours pédagogique managérial et, ce faisant, que la mobilisation est valorisée tant par le biais des pratiques de GRH que par les autres domaines organisationnels, nous ferons une analyse de contenu de manuels généraux de GRH destinés aux étudiants de niveau collégial et universitaire.

#### 4.1- La littérature pédagogique managériale

Ce type de littérature est destiné à former les futurs praticiens<sup>23</sup> sur les techniques, les finalités, les stratégies et les dernières tendances en matière de gestion. À l'instar d'Alvesson qui s'est intéressé au discours managérial d'un point de vue critique, nous supposons que le discours pédagogique est pertinent d'un point de vue sociologique, puisqu'il constitue un canal de diffusion voire de reproduction des normes managériales contemporaines :

A majority of organization theorists seems to accept, at least at some extent, the idea of self-actualization and participation as an important principle for the creation of organizational efficiency. Through channels such as books, articles, education and seminars, this principal has been transferred to managers and others who take part in the organization of working life. (Alvesson, 1982 : 119)

Nous ne saurions présenter notre méthodologie sans nous référer au travail de Boltanski et Chiapello (1999) qui, dans leur célèbre ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*, ont utilisé un corpus similaire au nôtre : leur analyse s'appuyait en grande partie sur des textes de management, par lesquels ils ont dégagé les traits du nouveau système productif<sup>24</sup>. Animés d'une volonté de caractériser le capitalisme contemporain, ils se sont intéressés au management qui, à leurs yeux, constitue l'un des principaux lieux d'inscription de son esprit : « en tant qu'idéologie dominante, l'esprit du capitalisme a en principe la capacité de pénétrer l'ensemble des représentations mentales propres à une époque donnée, d'infiltrer les discours politiques et syndicaux, de fournir des représentations légitimes et des schèmes de pensée aux journalistes et aux chercheurs, si bien que sa présence est à la fois diffuse et générale » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 94).

Bien que leur ouvrage ait été généralement bien reçu, leur travail a fait l'objet de certains reproches méthodologiques ; puisque notre étude porte également sur un type de littérature

---

<sup>23</sup> La littérature pédagogique managériale est utilisée pour former tant les futurs gestionnaires et cadres que les futurs conseillers en GRH ; afin de faciliter la lecture, nous nous référons au public cible de ce type de littérature par le terme « praticiens ».

<sup>24</sup> La méthodologie de Boltanski et Chiapello (1999) s'appuie sur une analyse de deux séries de textes de management publiés dans les années 1960 et 1990 ; en inférant leurs observations au modèle productif, l'essentiel de leur argumentation veut que l'on assiste à l'émergence d'un nouveau monde, une « cité par projets » fondée sur des principes de management novateurs qui représentent plus qu'un simple modèle de justice, mais un véritable vivre-ensemble, un nouvel esprit du capitalisme.

managériale, il nous apparaît essentiel de positionner notre travail par rapport aux critiques qui leur ont été adressées. D'abord, on a reproché à Boltanski et Chiapello d'avoir limité leur attention aux cadres qui, bien qu'intéressants en ce qu'ils sont à la fois salariés et porte-parole de l'organisation, ne représentent qu'une infime partie des travailleurs. Cette critique ne saurait nous être adressée, puisque nos intentions sont beaucoup plus limitées que celles de Boltanski et Chiapello, qui ont inféré leurs observations à l'ensemble du système productif. Pour notre part, nous limiterons notre attention au discours managérial pédagogique, sans intention d'inférence à l'ensemble de l'idéologie capitaliste. La seconde critique méthodologique concerne le choix du matériel de recherche : Hatchuel (2001) a notamment dénoncé l'hétérogénéité des livres choisis (tant des revues savantes que des livres de *gourous*). Nous nous en sommes prémunis en ne choisissant que des manuels utilisés dans les cours de formation pour les futurs praticiens<sup>25</sup>, nous assurant ainsi une plus grande homogénéité dans le contenu. On a également dénoncé leur corpus, qui exclut les textes écrits dans les années 1980 qui, nous l'avons montré, ont représenté des années charnières du point de vue des changements économiques ; cette critique ne saurait nous être adressée, du fait que nous limitons notre attention aux textes de management pédagogique les plus récents, c'est-à-dire à ceux publiés dans les années 2000. Gadrey (2001), quant à lui, s'est questionné sur la validité de la littérature managériale et sur la production du savoir dans le domaine de la gestion. Il observe que les ouvrages de management sont généralement écrits par des universitaires de carrière qui, contrairement aux travailleurs qui y sont étudiés, bénéficient d'une sécurité d'emploi et de conditions de travail avantageuses ; ces chercheurs sont généralement en contact avec des entreprises de haut niveau, dont les gestionnaires ont un parcours similaire aux leurs. Gadrey reproche à Boltanski et Chiapello de décrire un management supérieur, loin de la réalité vécue par la majorité des salariés, qui ignore « les formes de la mobilisation (ou de la souffrance) au travail de la majorité des salariés, les *grandeurs* et les *épreuves* qui sollicitent leur jugement » (Gadrey, 2001 : 398). En réponse à cette critique, une analyse du champ de production de la littérature managériale aurait certes été intéressante, mais dépasserait largement le cadre de nos objectifs ; aussi nous contenterons-nous de garder en tête ce potentiel biais, pour nous prémunir contre d'éventuels glissements et de générations hâtives. De même, nous ne prétendons pas que le message proposé dans la littérature pédagogique de gestion soit accepté en bloc par les lecteurs : on y

---

<sup>25</sup> Voir la section 2.2 (p.114) pour une présentation complète des critères de constitution de notre corpus.

transmet une proposition, dont la traduction n'est pas systémique. Il nous semble évident que le simple fait d'être exposé à la littérature pédagogique managériale ne garantit pas l'adhésion aux idées qui y sont présentées. Nous croyons au libre-arbitre de chacun ; ainsi, le pouvoir que cette littérature exerce sur les futurs praticiens varie notamment en fonction de l'expérience et des objectifs personnels de chacun, ainsi que de la crédibilité accordée aux institutions et aux enseignants qui offrent la formation. Les manuels de GRH ne sont pas pour autant dépourvus d'intérêt d'un point de vue sociologique, bien au contraire : ils proposent un idéal de gestion en écho aux normes socioéconomiques d'une époque, qui justifie la pertinence de s'intéresser aux idées qui y sont véhiculées.

La critique la plus virulente adressée à Boltanski et Chiapello remet en question l'adéquation entre leurs objectifs de recherche et leur méthodologie. En effet, on s'est questionné à savoir si les idéologies qui se dégagent de textes managériaux pouvaient être inférées à l'ensemble d'un système productif ; Gadrey (2001) a notamment émis des doutes quant à l'idée que la littérature managériale soit la « forme par excellence dans laquelle l'esprit du capitalisme se trouve incorporé » (Boltanski et Chiapello, 1991 : 51). Ici comme ailleurs, nous estimons que cette critique ne saurait nous être adressée puisque nos intentions sont beaucoup plus limitées que celles de Boltanski et Chiapello ; nous entendons circonscrire les avatars de la mobilisation dans le discours managérial pédagogique, sans pour autant inférer nos observations à l'ensemble du système production.

Les manuels de gestion sont intéressants d'un point de vue sociologique en ce qu'ils sont à la fois techniques (ils présentent un ensemble de procédures et de stratégies de gestion) et normatifs (ils indiquent ce qui est ou non acceptable). Destinés à susciter l'adhésion et l'engagement, ces écrits ne sauraient être orientés uniquement vers les objectifs financiers organisationnels : selon des préceptes moraux et normatifs, ils doivent également justifier leurs actions en vue du bien-être collectif. Comme le souligne Gadrey, il n'est pas « mobilisateur, pour un cadre, ou plus généralement pour un salarié, d'avoir comme point de repère et comme seule justification morale de son activité la « valeur pour l'actionnaire » (Gadrey, 2001 : 393). Cette dimension morale des écrits pose la question de l'adéquation entre le discours et la réalité vécue dans l'organisation : les prescriptions indiquées dans la

littérature managériale ne sauraient être tenues comme exhaustives et représentatives du vécu organisationnel. Les manuels de formation ne sont pas pour autant dépourvus d'intérêt scientifique : à cet égard, nous endossons les propos de Boltanski et Chiapello lorsqu'ils affirment que les textes de management sont, « dans le monde des entreprises, l'un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation des modèles normatifs » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 95).

#### **4.2- Critères de constitution du corpus**

Nous avons établi plusieurs critères pour constituer notre corpus, afin de nous assurer que les ouvrages sélectionnés étaient représentatifs de la littérature pédagogique managériale et qu'ils étaient cohérents au regard de nos objectifs. La rigueur était de mise : le management est un sujet d'actualité, comme en témoigne la panoplie de livres sur la question. Le site Internet Amazon destiné à la vente en ligne de livres recense plus de 724 000 entrées sous la rubrique « management »! Aussi avons-nous opéré un tri serré pour constituer notre échantillon.

La constitution de notre corpus s'est faite à partir de sept critères : le thème, la langue, le lieu et l'année de publication, la disponibilité dans la librairie professionnelle de l'ordre de CRHA et le fait d'être suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans des syllabus de cours universitaires et collégiaux ainsi que par des professeurs universitaires. Nous avons établi que les quatre premiers critères étaient obligatoires, alors que les trois autres étaient optionnels ; afin d'être intégré dans notre corpus, un ouvrage devait respecter les critères en terme de thème, de langue, d'année et de lieu de publication, en plus de répondre à au moins un critère optionnel. Ainsi, chaque ouvrage de notre corpus respecte un minimum de cinq critères, exception faite de celui de Blais (2004) qui n'en respecte que quatre<sup>26</sup>. Voyons d'abord comment chaque critère a été établi ; la façon dont chacun des ouvrages répond aux différents critères de constitution du corpus sera par la suite présentée dans la figure 7 à la page 128.

---

<sup>26</sup> Les raisons qui nous ont incités à sélectionner l'ouvrage de Blais sont présentées à la page 127.

### *Quatre critères obligatoires de constitution du corpus*

- **1- Le thème.** Les ouvrages sélectionnés dans notre corpus devaient répondre à un premier critère, celui du thème. Notre intérêt s'est porté sur des livres non techniques traitant de la GRH d'un point de vue général, suivant une approche globalisante. Nous avons sélectionné trois ouvrages de management qui traitaient largement de la question de la GRH (*Déry, 2010 ; Dessler, 2009 ; Schermerhorn et Chappel, 2008*<sup>27</sup>) ainsi que sept ouvrages consacrés précisément à la GRH (*Blais, 2004 ; Bourhis et Chenevert, 2009 ; Gosselin, 2000 ; Lamaute et Turgeon, 2008 ; Réhayem, 2008 ; Saba et al., 2008 ; St-Onge et al., 2009*). Compte tenu de l'importance de certains thèmes au regard de la subjectivité, nous avons jugé nécessaire de sélectionner quelques ouvrages traitant de sujets spécifiques ; c'est ainsi qu'en plus de ces dix manuels, notre échantillon comprend également trois ouvrages sur la gestion stratégique (*Côté et al., 2008 ; Parthasarthy, 2009 ; Séguin, 2008*) et un sur le leadership (*Lainey, 2008*). De même, notre échantillon compte deux ouvrages sur le comportement organisationnel (CO) (*Mc Shane et Benabou, 2008 ; Schermerhorn et al., 2010*). Il nous apparaissait essentiel de les inclure dans notre corpus, dans la mesure où le CO comme champ de recherche s'intéresse aux attitudes individuelles et aux dynamiques interpersonnelles dans les organisations ; ses principaux enseignements sont souvent présentés dans la littérature pédagogique managériale comme les fondements du management contemporain, qui valorise une forme de mobilisation de la subjectivité dans l'activité de travail.
- **2- La langue.** La langue fut également un critère discriminant ; la plupart des formations en GRH étant offertes en français, nous n'avons gardé que les livres publiés dans cette langue. On notera cependant que cinq titres sont des traductions de manuels anglophones, qui ont été adaptés à la réalité québécoise (*Dessler, 2009 ; Mc Shane et Benabou, 2008 ; Parthasarthy, 2009 ; Schermerhorn et Chappel, 2008 ; Schermerhorn et al., 2010*) ; nous les avons inclus dans notre corpus, dans la mesure où leur publication s'est faite au Québec et correspond du point de vue des éditeurs aux besoins du marché local.

---

<sup>27</sup> Tel que mentionné précédemment, afin de faciliter la lecture, les références aux ouvrages de notre corpus sont en italique dans le texte.

- **3- Le lieu de publication.** Les livres de notre corpus devaient tous être publiés au Québec. Certes, nous aurions pu élargir nos horizons en incorporant des ouvrages publiés dans d'autres nations de l'espace francophone ; une telle inclusion aurait toutefois exigé un travail de comparaison, le contexte socioculturel variant d'une société à l'autre. Nous avons donc préféré ne garder que les ouvrages publiés dans la province de Québec.
- **4- L'année de publication.** Bien que la gestion trouve ses racines dans des théories plus anciennes, il n'en demeure pas moins que les mutations culturelles et économiques ont présidé à des changements profonds, face auxquels les gestionnaires ont dû s'adapter. Aussi avons-nous trouvé opportun de ne garder que les ouvrages les plus récents ; notre corpus est donc uniquement constitué de manuels publiés dans les années 2000.

#### *Critères optionnels de constitution du corpus*

Compte tenu de l'absence de sources institutionnelles nous garantissant la validité de notre échantillon, nous avons établi les trois derniers critères afin de nous assurer que les ouvrages de notre corpus étaient bien représentatifs de la littérature pédagogique managériale qui est actuellement enseignée dans les institutions scolaires québécoises. En plus des quatre critères obligatoires, nous avons établi que les ouvrages de notre corpus devaient répondre à au moins un des critères suivants :

- **5- La disponibilité dans la librairie professionnelle de l'Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés (CRHA).** Le cinquième critère que nous avons établi était la disponibilité de l'ouvrage dans la librairie professionnelle de l'Ordre des CRHA, un organisme québécois de GRH regroupant plus de 10 000 membres<sup>28</sup>. Son portail propose une liste de plus de 450 titres portant sur les différents aspects de la

---

<sup>28</sup> Il s'agit de la seule organisation habilitée par le Code des professions pour décerner les titres de conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et de conseillers en relations industrielles agréés (CRIA).

gestion ; neuf des seize titres de notre échantillon sont y était disponibles<sup>29</sup>, signe que ces ouvrages sont jugés pertinents par les professionnels de la GRH.

- **6- Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans des syllabus de cours universitaires et collégiaux.** Afin de nous assurer que les ouvrages sélectionnés représentaient bien ce qui est actuellement enseigné dans les institutions d'enseignement québécoises, nous avons établi un sixième critère, soit le fait d'être suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans des syllabus de cours universitaires et collégiaux. Pour s'y faire, nous avons consulté les syllabus de cours de management, d'administration et de GRH disponibles en ligne, afin non pas de faire une revue exhaustive des plans de cours, mais plutôt pour vérifier que les ouvrages sélectionnés sont pertinents, puisqu'actuellement utilisés comme référence obligatoire ou complémentaire par les professeurs universitaires et collégiaux. Cette étape fut laborieuse, du fait que ce ne sont pas toutes les institutions qui laissent un libre accès à leurs plans de cours. Certaines, heureusement, les rendent disponibles sur leur site Internet ; c'est ainsi que nous avons pu consulter des syllabus de cours enseignés au Cégep de Ste-Foy, au Collège Gérard-Godin, au Collège Montmorency, à l'École de gestion de l'UQAM, à HEC Montréal, à la TELUQ, à l'Université Laval, à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue ainsi qu'à l'Université de Sherbrooke. Afin de nous assurer que les références représentent bien les tendances pédagogiques managériales actuelles, nous n'avons consulté que les syllabus des cours offerts depuis 2010. Nous avons pu constater que les livres de notre corpus correspondent à ce qui est actuellement enseigné au Québec ; en effet, quinze des seize ouvrages de notre corpus respectent ce critère<sup>30</sup>. Le seul qui ne s'y conforme pas est celui de Blais (2004).

---

<sup>29</sup> La disponibilité des ouvrages a été vérifiée en septembre 2010, lors de la constitution de notre corpus. Il se peut que la disponibilité de certains titres ait changée depuis.

<sup>30</sup> L'annexe 1 consiste en une présentation sommaire de chacun des ouvrages de notre corpus, dans laquelle on retrouve la liste des syllabus qui citent les ouvrages.

- **7- Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles.** Enfin, le dernier critère que nous avons retenu afin de constituer notre corpus est le fait d'avoir été recommandé par un professeur universitaire de gestion, d'administration et de relations industrielles. Nous avons effectué une enquête par courriel auprès de douze professeurs pour leur demander d'identifier les ouvrages les plus représentatifs des notions enseignées dans les institutions scolaires en matière de GRH<sup>31</sup>. Sept d'entre eux nous ont répondu, dont trois professeurs en relations industrielles de l'Université Laval, de l'Université du Québec en Outaouais et de la TELUQ, un professeur du département d'organisation et ressources humaines de l'UQAM, un professeur du Département de management et gestion des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke, un professeur de sciences de la gestion de l'UQAT ainsi qu'un professeur du département des sciences économiques de l'UQAC. Chacun nous a précisé, de son point de vue, quels étaient les ouvrages les plus représentatifs de ce qui est actuellement enseigné dans les institutions scolaires québécoises.

La constitution de notre corpus a donc été faite en fonction de la pertinence des documents, qui devaient répondre à des critères thématiques, linguistiques, temporels et spatiaux, en plus de combler au moins un critère optionnel. Il est à noter qu'un ouvrage fait figure d'exception dans notre corpus, celui de Blais (2004), qui ne remplit aucun des trois critères optionnels. Il est toutefois mentionné à titre de lecture complémentaire dans trois plans de cours de l'UQAM et de l'Université Laval enseignés entre 2005 et 2008. Nous avons décidé de l'inclure dans notre corpus, compte tenu de l'importance que l'auteur accorde à la subjectivité et à la mobilisation. En somme, cette procédure nous a permis de sélectionner seize ouvrages de formation destinés aux futurs praticiens ; la figure 7 synthétise la façon dont chacun des ouvrages correspond aux sept critères de constitution du corpus.

---

<sup>31</sup> L'annexe 2 présente le modèle du courriel envoyé aux professeurs.

**Figure 7 -  
Critères de constitution du corpus**

	Critères obligatoires				Critères optionnels			Total
	Thème	Langue	Année de publication	Lieu de publication	Disponible dans la librairie de l'CRHA	Suggéré dans des syllabus*	Suggéré par des professeurs**	Nombre de critères comblés
BLAIS, RENE (2004) <i>Les ressources humaines : l'atout concurrentiel</i> , Québec, Presses interuniversitaires.	GRH	Français	2004	Québec, Québec		Mentionné dans des plans de cours plus anciens (2005-2008)		4/7
BOURHIS, Anne et CHENEVERT, Denis (dirs.) (2009) <i>À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires</i> , St-Laurent, ERPI.	GRH	Français	2009	St-Laurent, Québec	√	√	√	7/7
COTE, Marcel, MALO, Marie-Claire, SIMARD, Pierre et MESSIER, Marc (2008) <i>La gestion stratégique. Une approche fondamentale</i> , 2 <sup>ième</sup> éd., Montréal, Chenelière.	Gestion stratégique	Français	2008	Montréal, Québec		√	√	6/7
DERY, Richard (2010) <i>Les perspectives de management</i> , Montréal, JFD.	Management	Français	2010	Montréal, Québec		√		5/7
	Thème	Langue	Année de publication	Lieu de publication	Disponible dans la librairie de l'CRHA	Suggéré dans des syllabus*	Suggéré par des professeurs**	Nombre de critères comblés

	Thème	Langue	Année de publication	Lieu de publication	Disponible dans la librairie de l'CRHA	Suggéré dans des syllabus*	Suggéré par des professeurs**	Nombre de critères comblés
DESSLER, Gary (2009) <i>La gestion des organisations. Principes et tendances au XXIe siècle</i> , 2 <sup>ième</sup> édition, St-Laurent, ERPI.	Management	Français (adaptation par L. Desaulniers, J.-F. Forgues, P. L. Grenon)	2009	St-Laurent, Québec	√		√	6/7
GOSSELIN, Alain (dir.) (2000) <i>Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines</i> , Montréal, Gestion : Revue internationale de gestion.	GRH	Français	2000	Montréal, Québec		√	√	6/7
LAINÉY, Pierre (2008) <i>Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique</i> , Montréal, Chenelière.	Leadership	Français	2008	Montréal, Québec		√	√	6/7
LAMAUTE, Dominique et TURGEON, Bernard (2009) <i>De la supervision à la gestion : à l'ère d'une GRH en transition</i> , 3 <sup>ième</sup> éd., Montréal, Chenelière.	GRH	Français	2009	Montréal, Québec	√	√	√	7/7

	Thème	Langue	Année de publication	Lieu de publication	Disponible dans la librairie de l'CRHA	Suggéré dans des syllabus*	Suggéré par des professeurs**	Nombre de critères comblés
MCSHANE, Steven L. et BENABOU, Charles (2008) <i>Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe</i> , Montréal, Chenelière.	CO	Français (traduction, L. Drolet et P. Brenier. Participation : C. Benabou)	2008	Montréal, Québec		√	√	6/7
PARTHASARTHY, Raghavan (2009) <i>Fondement du management stratégique</i> , St-Laurent, ERPI.	Gestion stratégique	Français (adaptation par P. L. Grenon, J. Queenton)	2009	St-Laurent, Québec		√	√	6/7
REHAYEM, Gérard-Philippe (2008) <i>Supervision et direction des ressources humaines</i> , 4ième éd., Montréal, G. Morin.	GRH	Français	2008	Montréal, Québec	√	√	√	7/7
SABA, Tania, DOLAN, Shimon L., JACKSON, Susan E. et SCHULER, Randall S. (2008) <i>La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles</i> , 4ième éd., St-Laurent, ERPI.	GRH	Français	2008	Montréal, Québec	√	√	√	7/7
SCHERMERHORN, John R., CHAPPELL, David S. (2008) <i>Principes de management</i> , 2ième éd., St-Laurent, Erpi.	Management	Français (adaptation par J. Lambert. Collaboration : L. Selhi)	2008	St-Laurent, Québec	√	√	√	7/7

	Thème	Langue	Année de publication	Lieu de publication	Disponible dans la librairie de l'CRHA	Suggéré dans des syllabus*	Suggéré par des professeurs**	Nombre de critères comblés
SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N., et BILLY, Claire de (2010) <i>Comportement humain et organisation</i> , 4ième éd., St-Laurent, ERPI.	CO	Français (traduction S. Grenier)	2010	St-Laurent, Québec	√	√	√	7/7
SEGUIN, Francine, HAFSI, Taïeb et DEMERS, Christiane (2008) <i>Le management stratégique : de l'analyse à l'action</i> , Montréal, Transcontinental.	Gestion stratégique	Français	2008	Montréal, Québec	√	√		6/7
ST-ONGE, Sylvie, GUERRERO, Sylvie, HAINES, Victor et AUDET, Michel (2009) <i>Relever les défis de la gestion des ressources humaines</i> , 3ième éd., Montréal, Gaëtan Morin.	GRH	Français	2004	Montréal, Québec	√	√	√	7/7

\* : Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans des syllabus de cours universitaires et collégiaux.

\*\* : Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles.

## **5- L'analyse de contenu comme méthode d'analyse**

---

Notre démarche d'analyse consiste à croiser les quatre leviers organisationnels de Tremblay *et al.* (2005) aux dimensions de la mobilisation que sont l'habilitation, la motivation, l'engagement et l'adhésion. L'analyse de contenu nous semble particulièrement indiquée au regard de nos questionnements. Comme l'indique D'Unrug, cette méthode qualitative permet de cibler les idéologies : « chaque discours particulier n'est pas de l'ordre de la *représentation* [...] mais de l'ordre de l'*idéologie* : système d'idées et de croyances, mais, faut-il ajouter, système de présuppositions, d'options et d'investissements, impliquant à leur tour un rapport au temps, à l'espace, aux valeurs » (D'Unrug, 1974 : 229). Parmi les différentes techniques d'analyse de contenu, notre choix s'est porté sur celle thématique (analyse catégorielle), qui permet d'identifier les unités de signification se dégageant d'un texte à la lumière du traitement analytique. Comme le souligne Bardin, cette démarche est fondée sur un découpage afin de relever la présence et la fréquence d'unités de sens : « faire une analyse thématique consiste à repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi » (Bardin, 1977 : 105). L'analyse thématique consiste en un mouvement de va-et-vient entre le latent et le manifeste par un examen rigoureux, objectif et systématique de documents en vue de classer et circonscrire les éléments constitutifs, qui ne sont pas accessibles par une simple lecture. Elle est à la fois méthodique, soumise à des règles strictes et des techniques de vérification (Mucchielli, 1988). Cette technique de recherche possède une fonction heuristique en ce qu'elle nourrit le savoir par un enrichissement de la lecture et une fonction d'administration de la preuve puisqu'elle offre une rigueur méthodologique et systématique pour vérifier les hypothèses (Lazarsfeld, 1971ab). Cette herméneutique encadrée permet « l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non) » (Bardin, 1977 : 39). Elle est fondée sur des opérations classificatoires et suppose une grande rigueur de la part du chercheur, qui doit limiter ses biais cognitifs et culturels : le défi est de trouver le juste milieu entre « la rigueur de l'objectivité et de la fécondité de la subjectivité » (Bardin, 1977 : 9).

L'analyse de contenu s'est développée dès le début du vingtième siècle dans les universités américaines, en vue d'analyser les médias de masse émergents. L'essentiel du traitement consistait alors à mesurer et à quantifier le contenu des journaux (surface des articles, taille et nombre de caractères, thèmes, degré de sensationnalisme, etc.). L'approche prit une tournure plus analytique sous la plume d'Harold D. Lasswell qui publia en 1927 *Propaganda Technique in the World War*, dans lequel il circonscrit les thèmes communs entre les diverses propagandes. Ce cadrage servit de référence aux études en sciences politiques qui recourront de plus en plus à l'analyse de contenu pour saisir les problèmes induits par le second conflit mondial ; c'est ainsi, par exemple, que des analystes furent mandatés par le gouvernement américain pour dénoncer les journaux soupçonnés de propagande nazie, puis communiste (Bardin, 1977). L'analyse de contenu connut des développements importants dans les années 1950, notamment dans les domaines de la psychologie clinique et des sciences du langage, dont l'analyse structurale s'inspire largement (Rémy et Ruquoy, 1990 : 13). Bien qu'elle connaisse de nombreux adaptes, l'analyse de contenu a été critiquée, notamment quant à la validité de ses interprétations, son exhaustivité, sa représentativité et son potentiel de surinterprétation. Malgré ces critiques méthodologiques et épistémologiques, les techniques d'analyse de contenu demeurent centrales en sciences sociales, propulsées notamment par le développement des NTIC : la nouvelle génération de logiciels a multiplié les possibilités d'analyse et a permis le dépassement de la dichotomie entre les approches qualitatives et quantitatives.

Notre objet de recherche s'est construit de manière progressive, selon les quatre étapes de l'analyse de contenu que sont la préanalyse, la catégorisation, le codage et le traitement et l'interprétation des résultats. (Bardin, 1977) Notre démarche méthodologique a débuté par une première analyse du matériel de recherche ; une lecture flottante critique et analytique de plusieurs ouvrages de GRH nous a permis de définir nos objectifs et d'ajuster notre approche méthodologique. Petit à petit, la lecture est devenue plus précise et nous avons pu formuler nos hypothèses comme affirmations provisoires pour orienter notre analyse. Le choix du corpus, nous l'avons évoqué, a été fait en fonction de la pertinence des ouvrages pédagogiques managériaux qui ont été soumis aux procédures analytiques ; les critères obligatoires et optionnels que nous avons établis pour construire notre corpus nous ont assuré que notre échantillonnage était représentatif de la littérature pédagogique managériale.

La seconde étape, la catégorisation, est une étape déterminante, à ne pas prendre à la légère ; Berelson affirme même que « the content analysis stands or falls by its categories » (Berelson, 1952 : 147). Elle consiste en une multiplication des « dénombrements thématiques en classant et ventilant les significations du discours dans des *catégories* dont les critères de choix et les délimitations seraient orientés par la *dimension* d'analyse, elle-même déterminée par l'objectif poursuivi » (Bardin, 1977 : 80). La définition des catégories revient, selon les méthodologues Robert et Bouillaguet, à « expliciter la compréhension intérieure que l'on a du contenu sémantique global de la « base de texte » (Robert et Bouillaguet, 1997 : 27). La qualité des résultats dépend donc de l'exclusivité, de l'homogénéité, de l'objectivité, de la fidélité et la productivité des catégories. Compte tenu du caractère polysémique du concept de mobilisation et de ses dimensions associées, la catégorisation de nos concepts fut une étape laborieuse, qui nous a demandé une bonne connaissance de la problématique et du corpus. Nous avons dû revoir notre grille de codification à plusieurs reprises avant d'en arriver à une forme définitive, fondée sur des catégories précises qui nous ont permis d'accéder aux significations latentes, sans pour autant en dénaturer le sens. Il est à noter que certains indicateurs – pensons notamment au travail d'équipe, à l'autonomie, au sens du travail, au développement des compétences, au partage de l'information – se retrouvent comme indicateurs à plus d'une reprise dans notre grille de codification. Notre analyse nous a permis de constater que les dimensions de la mobilisation sont difficilement dissociables, du fait qu'elles font systèmes : il est conséquemment difficile d'isoler les termes et de définir des indicateurs discriminants. C'est ainsi qu'un même extrait pouvaient contenir des éléments relatifs à deux, trois, voire même aux quatre dimensions de la mobilisation. Cette interdépendance entre les éléments ne constitue pas à nos yeux une lacune méthodologique, bien au contraire ; elle témoigne plutôt de la pénétrance du nouveau régime de mobilisation dans les différentes facettes des milieux de travail.

En écho avec notre cadrage théorique, nous avons défini nos catégories selon les quatre leviers organisationnels de Tremblay *et al.* (2005) et les dimensions que nous avons établi pour définir la mobilisation (motivation, engagement, adhésion, habilitation). Cette approche novatrice se distingue des études antérieures sur la subjectivité au travail. Il est à noter que notre grille de codification présenté à la figure 8 comportait également un ensemble de thèmes généraux, dont le concept d'*ethos* du travail, qui nous le verrons, nous a permis de raffiner notre analyse interthème.

**Figure 8 –  
Grille de codification et  
fréquence de codages pour chacun des items**

	Nombre de caractères codés	Nombre de paragraphes codés	Nombre de documents codés
<b>1- Les dimensions de la mobilisation</b>			
<b>Motivation</b>	43706	105	16
• Poste	20273	46	16
○ Contenu	31120	73	16
○ Conditions	19474	77	16
• Groupe	18289	41	14
• Organisation	39352	120	11
• Autres facteurs de motivation			
○ Vie personnelle, niveau de vie	26703	76	10
○ Aspirations personnelles	30718	81	11
<b>Engagement</b>	14195	27	4
• Forme d'engagement			
○ Calcul	10188	24	16
○ Affectif	17233	43	6
○ Normatif	32939	112	8
○ Transaction subjective	57448	166	13
• Lieu d'engagement			
○ Poste	37191	119	16
○ Groupe	34067	117	16
○ Organisation	64489	196	16
<b>Adhésion</b>	11550	24	2
• Forme d'adhésion			
○ Implicite ~au discours~	87879	191	14
○ Formelle ~participation normée~	30778	67	12
• Mode d'adhésion			
○ Membre, militant, adhérent	59606	148	15

• Lieu d'adhésion			
○ Projets de l'entreprise	86943	203	16
○ Valeurs de l'entreprise	86943	203	16
○ Objectifs de l'entreprise	102894	258	16
○ Objectifs de l'unité	38535	102	12
<b>Habilitation</b>	29948	57	7
• Cinq comportements			
○ Réaliser ses tâches consciencieusement	16567	55	16
○ Amélioration continue des façons de	42275	130	16
○ Collaboration avec les pairs	45358	100	16
○ Contribution à l'efficacité du groupe	72995	242	16
○ Contribution à l'efficacité de l'organisation	72995	242	16
○ Performance organisationnelle	36665	110	16
○ Rendement	6207	44	16
• Facteurs d'habilitation			
○ Reconnaissance	33450	108	16
○ Caractéristiques des tâches	6075	16	16
○ Partage de l'info	36720	91	16
○ Clarté du rôle	6454	19	4
○ Soutien équipe de travail	72118	198	16
• Savoir-être	124594	350	16
• 4 cognitions			
○ Compétences	61267	181	12
○ Sens	82192	203	16
○ Autodétermination	55301	140	12
○ Impact	35001	146	11
<b>2- Les quatre domaines organisationnels</b>			
• <b>Organisation du travail</b>			
○ Autonomie	40060	100	16
○ Contrôle	4349	10	16
○ Responsabilité et Imputabilité	21450	49	16
○ Travail en équipe	40945	86	16

○ Communication	8740	28	16
○ Importance du personnel	31332	113	16
• <b>Leadership</b>			
○ Influence	25662	79	16
○ Stimulation intellectuelle	31100	69	16
○ Considération individualisée	33450	108	16
○ Motivation	43706	105	16
• <b>Pratiques de GRH</b>			
○ Dotation	24578	118	16
○ Rémunération	19542	57	16
○ Évaluation du personnel	27270	76	16
○ Formation	22341	92	16
○ Rétention	22462	85	16
• <b>Valeurs</b>			
○ Vision	22104	51	16
○ Objectifs	47709	134	16
○ Mission	10673	22	16
○ Culture	34415	84	16
<b>3- Les facteurs justifiant le recours à la mobilisation</b>			
• Facteurs économiques	6999	34	16
○ Poids des actionnaires	2203	8	2
○ Performance organisationnelle	36665	110	12
○ Compétitivité	24654	113	16
○ Flexibilité	9010	30	16
○ Syndicalisation	4110	7	4
○ Rendement	6207	19	16
○ Technologie	7441	37	6
○ Gestion du risque	1602	8	1
○ Innovation	15403	93	16
○ Clientèle	583	4	1
○ Politique	987	4	1
• Facteurs sociaux	2441	18	16

○ Déclin <i>ethos</i> devoir	695	3	1
○ Importance poste stimulant	3811	17	16
○ Qualité de vie au travail	7045	19	4
○ Importance du pouvoir, décision	4349	10	4
○ Adéquation entre les objectifs personnels et organisationnels	17994	72	7
○ Finalité, créativité, épanouissement	9268	18	4
○ Bien-être au travail	11299	32	7
○ Mobilisation demandée par les employés	3314	8	5
○ Main-d'œuvre considéré comme un actif	4238	21	16
○ Changement de valeurs	10784	25	6
○ Reconnaissance sociale	18535	43	10
○ Cohérence	4973	21	4
<b>4- Autres thématiques</b>			
● Définition de la mobilisation	33397	100	11
● <i>Ethos</i>	43709	90	7
○ Centralité du travail	17044	47	7
○ Finalité du travail	22823	47	12
○ Cohérence	9433	29	4
○ Réalisation de soi, créativité	29383	87	16
● Gains liés à la mobilisation	941	1	1
○ Gains économiques	4018	12	4
○ Gains sociaux	2719	6	3
○ Gains individuels	8296	22	4
● Limites de la mobilisation	76611	145	12
● 2 pôles des organisations : émancipation de l'homme et productivité	35113	69	12
● Employés problématiques	6208	43	16
● Exemples de mobilisation, Idéal-Type de l'employé mobilisé	21780	40	12
● Satisfaction	6014	21	16
○ Poste	1764	4	2
○ Organisation	458	3	1
○ Groupe	2570	7	3

La troisième étape de notre travail a consisté au *codage* de notre corpus, soit à l'application au niveau sémantique des catégories retenues. Nous avons soumis chacun des ouvrages de notre corpus à cette grille de codification ; avec le logiciel d'analyse qualitative *QSR N'Vivo*, nous avons décomposé le discours en unités de sens pour y extraire les parties les plus significatives. Les extraits pertinents ont donc été classés en regard des thèmes abordés ; pour chacun des ouvrages, nous avons donc classé les extraits traitant soit des champs organisationnels, soit des dimensions de la mobilisation, soit des autres thèmes généraux. Il convient de noter que notre attention a porté sur l'ensemble des ouvrages, depuis l'introduction jusqu'à la conclusion. Certaines sections étaient évidemment plus riches que d'autres ; certains auteurs, par exemple, consacrent un chapitre entier à la mobilisation, alors que d'autres s'y réfèrent de façon ponctuelle de tout au long de l'ouvrage. Le fait de décomposer le concept de mobilisation en quatre dimensions nous a toutefois permis de noter que la mobilisation est une notion centrale dans tous les ouvrages de notre corpus et qui est abordée dans les sections qui traitent de la vision, du leadership, des pratiques et d'organisation du travail ; aussi était-il essentiel de s'intéresser aux ouvrages entiers, et non pas qu'aux sections qui portaient l'intitulé « mobilisation ».

Le traitement des données et l'interprétation des résultats se sont déroulés en deux temps. D'abord, pour chacun des grands domaines, nous avons regroupé les extraits significatifs de chaque ouvrage pour en faire une grande synthèse et en dégager des tendances lourdes. Ainsi, nous avons étudié la façon dont la mobilisation était traitée du point de vue des pratiques de GRH, de l'organisation du travail, du leadership et de la vision ; la synthèse de cette première analyse est présentée dans les chapitres 5 à 8. En plus de valider que le modèle de Tremblay *et al.* (2005) était bien diffusé, ce premier traitement des données nous a permis de confirmer notre première hypothèse de recherche, en montrant que la littérature pédagogique managériale fait de la mobilisation un élément central tant du point de vue des pratiques de GRH que des autres domaines de l'organisation. Par la suite, nous avons effectué une seconde analyse des données, en croisant les dimensions de la mobilisation et les domaines organisationnels. Cette analyse transversale nous a permis d'identifier les principaux motifs économiques et sociaux justifiant le recours à la mobilisation. De même, cette analyse interthème nous a permis de circonscrire le modèle idéal-typique de l'employé décrit dans la littérature pédagogique managériale : il s'agit d'un travailleur motivé, engagé, habile et qui adhère aux objectifs organisationnels, bref, qui présente les principaux traits de la

mobilisation. Cette seconde analyse de la littérature pédagogique managériale nous a permis de comprendre pourquoi une telle importance était accordée à la mobilisation : nous avons validé notre seconde hypothèse, à savoir que la mobilisation est valorisée dans la mesure où elle est portée par un discours émancipatoire fondé sur l'éloge de l'épanouissement de soi au travail, qui proclame la mobilisation comme le point de jonction entre la quête de rentabilité organisationnelle et la réalisation personnelle. Plus encore, nous avons pu noter qu'au-delà des prescriptions en matière d'engagement, de motivation, d'habilitation et d'adhésion, il semble que le discours managérial prescrive un réel *ethos* du travail, en phase avec les nouvelles normes managériales ; la synthèse de cette deuxième analyse est présentée au chapitre 9.

## **Conclusion**

---

Tel qu'évoqué précédemment, la plupart des études reconnaissent que la mobilisation a fortement imprégné la GRH. Qu'en est-il des autres domaines de l'organisation ? Y valorise-t-on également la mobilisation ? Malgré la pertinence sociologique de ces thématiques, peu d'étude ont, à notre connaissance, questionné la thèse d'une pénétration de la mobilisation dans les autres domaines de l'organisation. Le modèle de Tremblay *et al.* (2005) pose une hypothèse qui va dans ce sens ; son cadrage théorique est d'une grande pertinence au regard de nos objectifs, puisqu'il identifie quatre leviers organisationnels susceptibles d'influencer les états psychologiques nécessaires à la mobilisation. On pourrait même l'appréhender comme un outil didactique pour guider les firmes désireuses d'établir une organisation du travail mobilisante : « une démarche de mobilisation sera puissante et durable pour les organisations qui auront réussi à démontrer un degré élevé de cohérence et de complémentarité entre la vision et les valeurs, les styles de leadership, les formes d'organisation du travail et les pratiques de GRH » (Tremblay *et al.* 2005 : 76). Aussi nous proposons-nous de vérifier si ce modèle est diffusé dans la littérature pédagogique managériale. Tel qu'évoqué précédemment, ce type de littérature destiné à former les futurs praticiens sur les techniques et autres stratégies en matière de gestion n'est pas nécessairement représentatif des pratiques effectives déployées dans les organisations. Il n'est pas pour autant dépourvu d'intérêt sociologique, puisqu'il constitue un médium important de diffusion et de reproduction des normes managériales contemporaines. Par une analyse comparative de livres

de formation destinés aux futurs gestionnaires et conseillers en ressources humaines, nous entendons donc vérifier que la notion de mobilisation et ses quatre dimensions associées (soit *l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement*) sont valorisées dans les quatre champs proposés dans le modèle de Tremblay *et al.* (2005) (1) *les pratiques de GRH* ; 2) *l'organisation du travail* ; 3) *le leadership* et ; 4) *la vision, la mission, les objectifs et les valeurs*) et, dans l'affirmative, d'expliquer pourquoi la mobilisation relève d'une telle importance.

Afin de valider que la mobilisation est de telle nature qu'elle est un enjeu pour tous les domaines, nous avons procédé à un premier traitement des données, afin de voir si l'organisation du travail, le leadership et la vision sont décrits dans la littérature pédagogique managériale comme des champs de la mobilisation, au même titre que les pratiques de GRH. Nous avons par la suite procédé à une analyse interthème en croisant les domaines organisationnels aux dimensions de la mobilisation, afin de comprendre pourquoi la mobilisation revêt une telle importance. La synthèse de ces analyses est présentée dans les prochains chapitres : elle témoigne du fait que les domaines organisationnels sont bien présents dans la littérature pédagogique managériale. On y prescrit un ensemble de mesures qui agissent tour à tour sur la motivation, l'engagement, l'adhésion et l'habilitation des individus, les quatre dimensions que nous avons définies comme étant essentielles à la mobilisation des travailleurs. L'analyse montre qu'il est difficile de les isoler du fait qu'elles font système : cette interdépendance témoigne de la pénétrance du nouveau régime de mobilisation dans les milieux de travail. Il est donc impossible d'associer un domaine organisationnel à une dimension spécifique de la mobilisation : chacune des facettes de l'organisation contribue d'une façon ou d'une autre à la promotion et à la valorisation de la mobilisation. Tel que présenté dans les prochains chapitres d'analyse, certains domaines sont toutefois plus fortement associés à une dimension particulière de la mobilisation ; le leadership, par exemple, est fortement lié à la motivation et à l'engagement, les pratiques de GRH à l'habilitation alors que le domaine de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs est intimement lié à la question de l'engagement et de l'adhésion. Au-delà des différentes dimensions de la mobilisation qui font système, l'analyse montre que les domaines organisationnels valorisent non pas uniquement la mobilisation, mais également un *ethos* du

travail en symbiose avec celui attendu par le management, un *ethos* de vie dans lequel le travail est central<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Dans leur article, Tremblay *et al.* (2005) présentent d'abord le rôle de la vision, avant de s'intéresser au leadership, aux pratiques de GRH et à l'organisation du travail. Bien que nous fondions notre analyse sur ces leviers organisationnels, nous les présenterons dans un ordre différent, privilégiant d'abord la présentation des pratiques de GRH, du rôle de l'organisation du travail, et du leadership, avant de conclure sur le rôle de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs sur la mobilisation. Notre hypothèse commande un tel choix ; en effet, nous supposons que la mobilisation n'est pas seulement centrale pour la GRH comme il a été maintes fois montré dans la littérature pédagogique, mais également pour les autres domaines.

## CHAPITRE 5

### La mobilisation et les pratiques de gestion des ressources humaines

Un employé « mobilisé est un employé qui a l'assurance qu'il sera récompensé à sa juste valeur, et ce, en fonction de ses compétences, de son comportement au travail et de ses résultats de travail. Il se mobilise parce que ses aspirations et ses attentes sont satisfaites par les pratiques de gestion et qu'il reçoit les récompenses intrinsèques et extrinsèques (pécuniaires et non pécuniaires) qu'il juge équitables compte tenu de son apport au succès de l'entreprise ». (*Réhayem, 2008, 167*)

« Bon nombre des concepts et des techniques de motivation [...] incitent les employés à réaliser les objectifs de l'entreprise ; par exemple, satisfaire les besoins d'ordre supérieur et le sens des responsabilités des employés et leur offrir l'enrichissement des tâches favorisent l'engagement. Toutefois, l'obtention de cet engagement exige davantage, soit un programme de gestion complet, comprenant notamment la sélection de nouveaux employés adaptés au poste de travail et l'application de mesures telles que les suivantes : promouvoir la communication franche, de part et d'autre, cultiver la solidarité et la collégialité, offrir la sécurité d'emploi et encourager les employés à concrétiser leur potentiel ». (*Dessler, 2009 : 428*)

#### **Introduction**

---

Le premier traitement auquel nous avons soumis notre corpus nous a permis d'analyser la façon dont la mobilisation était traitée du point de vue des pratiques de GRH, de l'organisation du travail, du leadership et de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs ; les quatre prochains chapitres présentent, pour chacun de ces domaines organisationnels, l'essentiel de l'analyse. Débutons par le premier champ présenté par

Tremblay *et al.* (2005), celui des pratiques de GRH, entendues comme les mesures et les procédés qui permettent le déploiement des activités de gestion. Tel que discuté précédemment, il semble y avoir un consensus dans la littérature scientifique quant au fait que la mobilisation est essentiellement induite par le déploiement de pratiques de GRH : c'est ainsi que le modèle de Tremblay *et al.* (2005) en fait un levier organisationnel pour mobiliser le personnel. Les auteurs identifient les pratiques d'embauche, de développement et de gestion des compétences, de partage de l'information, de feed-back formatif et de récompenses et de reconnaissance comme autant de moyens à privilégier pour déployer une stratégie de GRH mobilisatrice. Comme le supposait notre première hypothèse, notre analyse de la littérature pédagogique managériale nous a permis de valider que la mobilisation constitue un élément central de la GRH. En effet, de nombreuses pratiques de GRH enseignées dans les manuels d'enseignement destinés aux futurs praticiens sont décrites comment autant de moyens pour favoriser l'engagement, l'adhésion, la motivation et l'habilitation, qui constituent, rappelons-le, les quatre dimensions que nous avons retenues pour définir la mobilisation. Tel que présenté dans la figure 8, nous avons, pour chacun de ces thématiques, classé les extraits les plus signifiants qui abordent ces thématiques, pour ensuite en dégager les principales tendances, dont l'essentiel de l'analyse sera présenté dans ce chapitre. Que ce soit par le biais des activités organisationnelles liées à la dotation, à la formation, à la rétribution ou à l'évaluation<sup>33</sup>, notre analyse montre que la littérature pédagogique managériale valorise un ensemble de pratiques qui contribueraient à établir les conditions psychologiques essentielles à la mobilisation. Voyons, pour chacune de ces activités organisationnelles, quelles sont les pratiques mobilisatrices valorisées.

## **1 – La dotation et ses pratiques mobilisantes de gestion des ressources humaines**

---

Les premières pratiques de GRH qui favorisent la mobilisation sont regroupées autour de l'activité organisationnelle de dotation. La dotation s'inscrit dans un processus global de planification des ressources humaines et d'analyse des emplois, qui consiste en l'élaboration

---

<sup>33</sup> Il est à noter que, contrairement à Tremblay *et al.* (2005) qui classent la question du partage de l'information dans les pratiques de GRH, nous avons pour notre part préféré aborder cette question dans le chapitre suivant, dans la mesure où il est généralement admis que la communication constitue une condition objective d'une organisation du travail mobilisante.

de stratégies d'élaboration des besoins futurs d'une organisation en termes d'effectifs, afin de s'assurer que le personnel pourra combler, par ses compétences, les objectifs d'avenir de l'organisation. Les ouvrages de GRH que nous avons consultés présentent tous un ensemble de stratégies aux futurs praticiens pour les guider à travers les sous-activités de la dotation que sont la planification, le recrutement, la sélection et l'accueil ; ici comme ailleurs, notre analyse nous a permis de noter que la mobilisation et ses différentes dimensions y sont fortement valorisées.

La première sous-activité de la dotation est celle de la planification, qui vise à déterminer le nombre de postes à pourvoir, ainsi que les compétences à combler. Elle suppose un travail d'analyse des emplois et des exigences liés à chacun des postes, afin de fournir une description détaillée des fonctions, tâches et responsabilités du poste, ainsi que des exigences requises pour l'effectuer en matière de formation professionnelle, d'expérience et d'aptitudes particulières. Les auteurs de littérature managériale pédagogique invitent les futurs praticiens et conseillers en RH à élaborer un appel de candidature fondé sur l'idéal-type du travailleur recherché qui, en plus de décrire les compétences techniques, fournira un portrait du savoir-être attendu. La description du poste et du candidat servira de canevas au recrutement, deuxième sous-activité de la dotation, qui en constitue une pierre angulaire : on cherchera dans un bassin de candidats potentiels le plus haut niveau de cohérence entre le candidat idéal et celui sélectionné. Aussi les auteurs soulignent-ils l'importance de cette étape de recrutement, afin que le candidat idéal fasse partie du bassin de candidats potentiels. Notre analyse montre que les qualités générales du candidat idéal font souvent référence aux dimensions de la mobilisation : au-delà du savoir-faire, on insiste beaucoup sur la motivation du travailleur, sur sa capacité à s'engager auprès de ses collègues et de l'organisation, à adhérer aux objectifs de l'organisation et à démontrer un comportement proactif quant au développement de leurs compétences. Cet extrait tiré de Saba *et al.* (2008) en témoigne :

Notons également qu'il faut concilier les stratégies et les moyens de recrutement non seulement avec les aptitudes des employés, mais aussi avec leur personnalité, leurs intérêts et leurs goûts. Le niveau de scolarité de plus en plus élevé et les différences intergénérationnelles de plus en plus marquées obligent les employeurs à faire preuve d'une plus grande souplesse et d'une plus grande capacité d'adaptation. Qu'ils soient jeunes ou moins jeunes, les gens recherchent des emplois propices au développement de leurs

compétences, à l'équilibre de leur vie professionnelle et personnelle, à l'exercice de leur autonomie et à la stabilité. Pour leur part, les employeurs recherchent des employés polyvalents et capables d'assumer davantage de responsabilités : ces personnes occuperont plusieurs postes différents avant de gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. (*Saba et al., 2008 : 162*)

L'appel de candidature devrait donc faire la promotion de l'organisation et des conditions offertes aux employés, surtout dans un contexte économique marqué par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. D'ailleurs, la plupart des livres de GRH abordent la question de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de sa rétention comme autant de défis pour les organisations, auxquels elles sont contraintes de faire face. L'internationalisation augmente la taille des marchés pour les organisations, mais également pour les travailleurs qualifiés qui sont courtisés aux quatre coins du globe. Parthasarthy l'exprime ainsi : « en plus des produits comme tels, les capitaux, le savoir-faire et le personnel qualifié se déplacent librement à travers les frontières, et les barrières au commerce traditionnel entre les nations disparaissent de plus en plus ». (*Parthasarthy, 2009 : 164*) Les plus qualifiés bénéficient d'un bassin d'emploi beaucoup plus large, qui ne connaît pas de frontière ; les organisations de l'économie du savoir doivent donc déployer des stratégies de rétention de main-d'œuvre compétitives, afin de favoriser l'engagement de leur personnel envers leur organisation.

L'activité de recrutement est d'autant plus importante que les coûts liés à l'embauche sont considérables ; les auteurs de littérature pédagogique managériale sensibilisent les lecteurs à l'importance de cette activité, afin d'éviter des situations coûteuses pour l'organisation. Le recrutement interne y est par ailleurs fortement valorisé, puisqu'il minimise le risque d'une mauvaise embauche en plus de constituer une source de motivation ; en effet, les promotions et les mutations sont généralement décrites comme des marques de reconnaissance aux impacts positifs sur le climat organisationnel, qui constituent des facteurs d'habilitation. Les avantages du recrutement à l'externe sont également reconnus par les auteurs de littérature managériale pédagogique, qui soulignent que le recrutement de nouveaux employés apporte compétences et idées novatrices, deux éléments essentiels dans une économie de l'immatériel.

La troisième étape de l'activité de dotation est tout aussi importante : la sélection permet de choisir le candidat qui correspond le plus au profil idéal. Les motivations du candidat

devraient être considérées dans le processus de sélection, afin que les parties s'entendent sur ce qu'elles ont mutuellement à s'offrir. On valorise ainsi un ensemble de mesures qui favorise la motivation du travailleur envers le poste, l'équipe de travail et l'organisation. A cet égard, Blais souligne qu'il « est important de créer un climat propice à la communication et à l'échange pour obtenir le maximum d'informations sur le candidat, tout en laissant à ce dernier une image favorable de l'entreprise ». (*Blais, 2004 : 33*) Le partage d'information constitue un facteur d'habilitation et le fait de donner une image positive de l'organisation peut contribuer à développer l'adhésion des salariés à ses valeurs, projets et objectifs. Notre analyse nous a permis de noter que les auteurs de littérature pédagogique managériale insistent sur l'importance du savoir-être lors du choix du candidat ; en plus des compétences et du savoir-faire, ils estiment que les compétences sociales devraient être mesurées et prises en compte dans le processus de sélection. Cette question relève directement de la mobilisation, notamment en ce qui concerne l'habilitation : on insiste les futurs praticiens à choisir des salariés qui présentent un état psychologique particulier, qui correspond à celui du travailleur habilité. C'est ainsi que l'on valorise le travailleur qui présente des cognitions liées au sens, à la compétence, à l'autodétermination et à l'impact, ainsi que les cinq comportements que les traduisent. D'ailleurs, plusieurs ouvrages que nous avons consultés suggèrent diverses grilles d'évaluation, qui incluent des indicateurs liés à la mobilisation. On cherche notamment à évaluer la motivation et l'engagement envers le poste, le groupe de travail et l'organisation, ainsi qu'à trouver un candidat habilité pour le poste. Saba *et al.* en témoignent : « le processus de sélection des candidats se fonde [...] sur les compétences techniques, mais aussi sur les caractéristiques des postes et de l'organisation, de manière à combiner convenablement la personnalité et les préférences des individus avec les emplois appropriés ». (*Saba et al., 2008 : 132*) De même, bien qu'elle ne soit pas toujours objective, la vérification des références d'un candidat est décrite comme une bonne façon de vérifier les attitudes personnelles au travail d'un candidat. L'adhésion aux projets et valeurs de l'organisation est également pris en compte : on invite les gestionnaires à sélectionner les candidats qui partagent la vision de l'organisation en opérant un recrutement axé sur les valeurs.

Plutôt que de s'attacher seulement à la compétence professionnelle d'un candidat, on tente de se faire une idée des valeurs et des qualités de la personne, de découvrir chez elle des valeurs et une expérience qui correspondent aux principes de l'entreprise ; on donne aux candidats un aperçu

réaliste de ce qu'on attend d'eux et on finit habituellement par en refuser un grand nombre. Bref, les entreprises mettent l'accent sur l'engagement en apportant un soin particulier aux étapes de l'entrevue et de la sélection afin de trouver les personnes dont les valeurs concordent avec celles de l'entreprise. (Dessler, 2009 : 595)

Cette importance accordée à la personnalité des candidats est notamment justifiée par le fait que s'il est possible d'inciter les salariés à adopter certains comportements, il est d'autant plus facile de sélectionner dès l'embauche les candidats présentant les valeurs et attitudes attendues<sup>34</sup>. À cet égard, le profil de l'employé mobilisé est fortement valorisé dans les ouvrages de GRH : au-delà des compétences techniques, on invite les futurs praticiens à sélectionner les candidats susceptibles d'être motivés par les conditions intrinsèques de leur travail, de s'engager auprès des collègues et de l'organisation tout en adhérant à leurs valeurs et projets, ainsi que de chercher à développer leur compétences. Bref, on invite à sélectionner les candidats qui démontrent des comportements associés à la mobilisation et qui sauront agir comme des éléments positifs sur la performance comportementale de l'organisation.

La dernière sous-activité de la dotation est celle de l'accueil, qui n'est pas à négliger puisque les mesures déployées permettront à l'employé d'être le plus efficace possible et ce, le plus rapidement possible. À cet égard, les programmes d'accueil et d'orientation que l'on retrouve dans plusieurs organisations réfèrent directement aux dimensions de la mobilisation ; ils y sont décrits comme un outil supplémentaire pour le praticien pour évaluer la compatibilité entre les attentes personnelles et organisationnelles ainsi que pour initier le candidat aux

---

<sup>34</sup> La tendance à la gestion stratégique des RH traduit un phénomène nouveau, celui d'un enlignement de la GRH sur les besoins organisationnels (Guérin et Wils dans *Gosselin, 2000*). La culture d'entreprise est fortement valorisée et reconnue comme un facteur de productivité et de performance, par l'entremise des énergies et des comportements qu'elle mobilise. C'est ainsi, nous le verrons dans les chapitres subséquents, que l'on incite les gestionnaires à déployer un ensemble de pratiques visant à développer chez les salariés un ensemble de valeurs qui se traduisent par des comportements cohérents avec les objectifs organisationnels. L'harmonisation des valeurs individuelles à celles organisationnelles n'est toutefois pas aisée du fait que les valeurs sont influencées par une panoplie de facteurs à la fois internes et externes à l'organisation. Ainsi, l'une des façons les plus simples pour l'entreprise de compter sur du personnel ayant des représentations similaires à celles souhaitées est d'en faire un critère d'embauche ; c'est ainsi la littérature pédagogique managériale incite les lecteurs à accorder une importance aux valeurs et aux attentes des travailleurs lors de la dotation et de les initier rapidement à la culture organisationnelle par les programmes d'accueil.

valeurs de l'organisation. Ses bienfaits sont largement vantés dans les ouvrages de GRH, qui stipulent qu'une intégration rapide favorise l'engagement et l'adhésion dans la mesure où ils contribuent au sentiment d'appartenance chez l'employé et réduit le risque de départ hâtif, ce qui contribue à réduire les coûts d'intégration, le stress et l'anxiété. Ces programmes d'orientation sont reconnus pour leurs gains psychologiques : en plus de favoriser l'habilitation, la formation des nouveaux employés contribue à clarifier les attentes des deux parties, ce qui facilite le développement d'un sentiment d'appartenance envers le superviseur, l'organisation et l'équipe de travail. Les gains économiques sont également importants : le fait d'avoir une description précise des tâches et de la façon de les exécuter augmente la productivité de l'employé, qui peut être productif plus rapidement ; il y a donc moins de perte de temps et d'énergie. De même, cette période transitoire permet aux deux parties de valider leur choix : l'employé peut juger de la cohérence entre ses attentes et le travail réel, tandis que le praticien peut apprécier les compétences, le savoir-être et le savoir-faire du candidat, en plus de pouvoir lui offrir une formation spécifique pour pallier à d'éventuelles faiblesses. En somme, ce genre de programme y est décrit très positivement, dans la mesure où il contribue à réduire le roulement de la main-d'œuvre, tout en favorisant la motivation, l'habilitation, l'engagement et l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'organisation. L'activité de dotation est donc animée par une recherche de conciliation entre les besoins organisationnels et les intérêts individuels ; comme le soulignent Saba *et al.*, les processus qui y sont liés « visent à assortir les caractéristiques du poste et de l'organisation aux connaissances, aux habiletés et aux aptitudes de l'individu afin d'augmenter ses chances de devenir un employé satisfait, stable et productif ». (Saba *et al.*, 2008 : 174) L'un des objectifs de l'activité de sélection est donc, selon le discours pédagogique managérial, de concilier besoins organisationnels et intérêts individuels.

Nous ne saurions traiter de dotation sans aborder la question du contenu du travail, qui réfère à l'habilitation comme dimension de la mobilisation. En effet, il est largement admis dans la littérature pédagogique managériale qu'une plus grande préoccupation devrait être portée sur l'adéquation entre les caractéristiques principales du poste et celles du travailleur : une forte cohérence entre les exigences et les besoins, compétences et aptitudes est associée à une hausse du rendement, de la satisfaction et de motivation au travail. Lamaute et Turgeon le soulignent : « le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu et les

possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail ». (*Lamaute et Turgeon, 2009 : 329*) Différentes mesures sont suggérées dans les ouvrages de gestion afin de stimuler cette harmonie entre contenu et personnalité ; la plupart des ouvrages consultés font l'éloge de l'enrichissement des tâches qui, contrairement à l'élargissement qui ne vise qu'à diversifier les tâches sans pour autant hausser le niveau de complexité ou de responsabilité, offre de nouvelles opportunités en termes d'autonomie et de développement des compétences, autant de facteurs susceptibles de hausser sa motivation. Notons au passage que le débat entre l'élargissement et l'enrichissement du travail constitue un thème récurrent en sociologie du travail. Sans chercher à faire un tour d'ensemble de la question, soulignons simplement que, sous l'influence du développement des théories de la motivation, plusieurs stratégies ont été développées afin de stimuler la motivation des travailleurs. Parmi les plus populaires, on retrouve l'élargissement de la tâche, qui consiste à accroître le nombre de tâches, sans que le degré de responsabilités ou d'autonomie ne soit augmenté ; la rotation des tâches et l'augmentation de la charge de travail en sont des exemples concrets. L'appréciation de ce type de régime est contradictoire ; pensons entre autres aux premiers travaux de *Campion et McClelland (1991)* qui ont montré que le fait de bénéficier de tâches élargies avait des conséquences positives sur la satisfaction au travail et la satisfaction de la clientèle. Ils ont toutefois nuancé leur propos quelques années plus tard, leurs travaux ayant montré que la hausse de la satisfaction des travailleurs qui avaient bénéficié de politiques d'élargissement du travail n'était que temporaire ; deux ans après l'instauration de ces politiques, ils affichaient un taux de satisfaction au travail moindre, qui laissait planer l'ennui. Notre analyse nous a montré que ces stratégies sont peu valorisées dans les ouvrages de littérature pédagogie managériale ; c'est plutôt l'enrichissement des tâches, fortement inspiré de la théorie bifactorielle de la motivation d'*Herzberg (1959)*, qui y est valorisé, dans la mesure où elle est associée à une hausse de la motivation. L'enrichissement des tâches, en effet, est généralement décrit comme une pratique mobilisante, qui génère des gains affectifs et productifs tant pour le travailleur que pour l'organisation. Nous nous questionnerons sur les retombées de cette pratique que plusieurs qualifient de *gagnant-gagnant* dans le chapitre 9 ; pour le moment, contentons-nous d'analyser la façon dont elle est décrite dans la littérature pédagogique managériale. L'enrichissement des tâches s'appuie sur le sentiment d'accomplissement qui découle d'un travail exigeant et sur la reconnaissance que les employés en retirent : *Dessler* la définit comme la « mise en place de conditions offrant au travailleur de meilleures possibilités de réalisation grâce à l'augmentation des exigences de sa

tâche et de l'intérêt qu'elle présente ». (*Dessler, 2009 : 420*) Réhayem, pour part, insiste sur les retombées du poste enrichi, qui répond « aux besoins sociaux, d'estime et de réalisation de l'employé ». (*Réhayem, 2008 : 178*) Contrairement à l'élargissement des tâches qui ne vise que l'intégration horizontale des tâches, l'enrichissement suppose un développement vertical qui se traduit par des opportunités inédites de responsabilités et d'autonomie, considérés comme autant de facteurs d'habilitation. Schermerhorn *et al.* (*2010 : 165*) résumant les principales caractéristiques du poste enrichi qui présente plusieurs indicateurs associés aux dimensions de la mobilisation : 1 ) la polyvalence, soit la variété de tâches nécessitant des compétences différentes ; 2) l'intégralité de la tâche, soit la possibilité d'exécuter en totalité, à travers toutes les étapes, un processus et de pouvoir en mesurer les résultats ; 3) la valeur de la tâche, soit l'importance du poste et ses retombées sur l'équipe de travail, l'organisation et la société ; 4) l'autonomie, soit l'indépendance et le libre-arbitre quant à l'organisation du travail et les manières de faire et ; 5) la rétroaction, soit les informations et les appréciations quant à la qualité de son travail. L'enrichissement présuppose une grande implication du gestionnaire, qui doit déléguer une partie de son pouvoir afin que le salarié exécute certaines tâches de planification, d'organisation et de contrôle traditionnellement réservées aux cadres. Dessler y voit un gage d'autodétermination et d'adhésion aux objectifs de l'organisation : ainsi nous dit-il, les travailleurs « auront davantage le sentiment d'être responsables de l'entreprise et ils se comporteront même comme si celle-ci leur appartenait ». (*Dessler, 2009 : 503*)

Les retombées de l'enrichissement de la tâche sont vantées par la plupart des auteurs de GRH, qui le décrivent comme une pratique positive tant pour l'individu, le groupe de travail que pour l'organisation : elle est associée à une hausse de la motivation, de la satisfaction et du rendement ainsi à qu'une baisse de l'absentéisme et du taux de roulement. Il importe toutefois que les ajouts soient signifiants aux yeux de celui qui les accomplit pour qu'augmente la motivation ; cet enseignement de Herzberg est repris dans plusieurs ouvrages de GRH, dont celui de Schermerhorn et Chappel : « pourquoi faudrait-il que la motivation du travailleur augmente quand une ou plusieurs tâches dépourvues de sens sont ajoutées aux tâches qu'il effectue déjà, ou quand des mandats professionnels également dépourvus de sens sont simplement transférés d'une personne à l'autre »? (Herzberg dans *Schermerhorn et Chappel, 2008 : 291*) Pour certaines catégories socioprofessionnelles, l'enrichissement de la tâche amène bien peu de bénéfices, notamment lorsque le sens du travail est menacé ; cela est

d'autant plus préoccupant dans la mesure où le sens du travail constitue une dimension de l'habilitation associée à la mobilisation. Les limites de l'enrichissement de la tâche ont notamment été soulevées par Mercure et Vultur (2010) dans leurs travaux sur les différents *ethos* du travail : ils montrent que les individus présentant un *ethos* du travail expérientiel (en phase avec le nouveau modèle productif, qui cherchent à s'épanouir, à affirmer leur identité au travail et à y combler leur besoin de réalisation de soi) sont parmi les individus qui réagissent le moins favorablement à la norme de la polyvalence. Ces travailleurs généralement qualifiés bénéficient souvent d'autonomie et de responsabilités, de sorte que la norme de la polyvalence se traduit souvent par déqualification et une dégradation de la tâche. Avec le mode de gestion par processus, ils peuvent être amenés à effectuer des tâches pour lesquelles ils sont surqualifiés, ce qui les éloigne des tâches les plus significatives de leur travail ; on est alors en droit de se questionner sur les impacts de tels changements sur le sens qu'ils accordent au travail, sur leur sentiment d'habilitation et, au final, sur leur propension à se mobiliser.

Malgré ces limites, il n'en demeure pas moins que l'enrichissement des tâches est décrit comme une des principales pratiques de gestion mobilisante, dans la mesure où une plus grande liberté quant au choix des méthodes de travail, à la planification du temps et à l'exécution du travail sont associés à une hausse de la motivation, de l'engagement et de l'adhésion. Cela s'accompagne toutefois d'une hausse des responsabilités et de l'imputabilité, qui sont associés à la notion d'autonomie responsable de Friedman (1997), dont nous avons largement parlé dans les premiers chapitres de la thèse. La question de l'imputabilité soulève certaines questions éthiques, que nous aurons l'occasion d'aborder dans le chapitre 9. Elle pose également celle de l'habilitation, dans la mesure où un employé qui se voit confier une tâche enrichie doit être en mesure de l'accomplir, c'est-à-dire d'avoir l'information, les outils, les compétences et l'autonomie nécessaires à sa réalisation. Ceci nous amène au thème de la formation qui peut constituer, nous le verrons, une pratique mobilisante de gestion.

## **2 – La formation et ses pratiques mobilisantes de gestion des ressources humaines**

---

Le second ordre de pratiques de gestion favorisant la mobilisation concerne la formation : certaines pratiques de développement et de gestion des compétences valorisent le capital humain et contribuent au développement du lien de confiance avec les salariés. Ici comme ailleurs, nous avons noté que la formation est difficilement dissociable de la mobilisation, du fait principalement de ses impacts sur l'habilitation. Les ouvrages de littérature pédagogique managériale font l'éloge du travailleur curieux, impliqué, désireux de parfaire ses connaissances professionnelles pour des motifs personnels et d'en faire profiter l'organisation, bref, qui présente l'état psychologique du travailleur habilité. La description du travailleur idéal de Lamaute et Turgeon en est un exemple, puisqu'on y décrit un travailleur responsable, curieux et engagé personnellement dans son processus de formation :

L'employé idéal est très engagé dans son travail, il a déjà établi son plan de carrière et il a lui-même choisi de participer à ce programme. Il est convaincu qu'il peut, mieux que tout autre, réussir ce programme, que celui-ci aidera dans sa carrière, qu'en cas d'échec, le développement des compétences lui sera quand même utile et qu'en cas de difficulté, il devra fournir un effort supplémentaire. (*Lamaute et Turgeon, 2009 : 239*)

La formation du personnel est généralement décrite comme un facteur d'amélioration du rendement individuel et organisationnel. La convergence des intérêts individuels et organisationnels est fortement valorisée : « si le bien-être des personnes s'améliore en fonction de la formation reçue et que les entreprises tirent profit de cette situation, il n'y a finalement que des avantages à développer les compétences de ces ressources ». (*St-Onge et al., 2009 : 162*) Du point de vue de l'individu, les auteurs de littérature pédagogique managériale l'associent à une hausse de l'engagement, notamment envers le poste ; *Lainey (2008)* y voit une façon de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle positive, qui conforte l'individu quant à ses compétences. *Saba et al.* l'associent à une source d'engagement envers l'organisation :

On sait que les attitudes négatives des employés à l'égard de leur travail influent directement sur leur comportement et indirectement sur leur rendement : il peut en résulter une baisse de l'engagement et de la motivation de même qu'une augmentation de l'absentéisme. Les activités de formation

peuvent ainsi servir à changer les perceptions négatives des employés et raffermir leur engagement. (*Saba et al., 2008 : 264*)

La formation qui contribue à l'habilitation est également associée à une hausse de la motivation quant au caractère intrinsèque de la tâche. Dessler le souligne en parlant des travailleurs : « nourrir leur compétence et leur confiance en eux grâce à l'habilitation devrait consolider la perception qu'ils ont de leurs propres capacités et, par conséquent, leur motivation ». (*Dessler, 2009, 410*) Ce lien entre habilitation, motivation et formation est grandement valorisé dans notre corpus en ce qu'il permet à l'employé de se doter de compétences, qui advenant des politiques de rationalisation qui jouent en sa défaveur, pourront augmenter son employabilité. Bien que la formation puisse parfois être exigeante en termes d'investissement de temps, *St-Onge et al.* incitent malgré tout le travailleur à se former : « chacun a intérêt à s'investir dans diverses activités de formation et ce, malgré le manque de temps ou la difficulté de concilier travail-famille-études ». (*St-Onge et al., 2009 : 141*) Au-delà des gains sur l'employabilité, le développement des compétences serait également une voie à privilégier pour l'individu désireux d'obtenir une meilleure adéquation entre ses attentes personnelles et professionnelles, qui est généralement associé à une hausse de la motivation et de l'engagement envers le poste.

Le développement des compétences est également associé à un ensemble de gains du point de vue de l'organisation. Les auteurs de littérature pédagogique managériale privilégient largement les politiques proactives, qui permettent d'innover et de se positionner comme chef de file de leur champ d'activité. Comme l'exprime avec éloquence Dominique Bouteiller (1997), dans une économie où dominent les activités des secteurs tertiaires et quaternaires, une partie importante des compétences de l'organisation sont « biodégradables » ; il faut donc les renouveler pour maintenir le capital de compétences de l'organisation, qui pourront être mises à profit par de nouvelles innovations. Réhayem en témoigne : « le superviseur doit actualiser et développer les compétences de ses employés pour que l'entreprise ait un avantage concurrentiel ». (*Réhayem, 2008 : 86*) Blais fait de la formation un facteur d'adhésion aux valeurs, projets et objectifs de l'organisation : il estime que le travailleur qui bénéficie de programmes de développement de ses compétences « acquiert de nouvelles connaissances, de nouvelles façons de faire et adhère aux valeurs promues par l'entreprise ».

(Blais, 2004 : 81) Il ajoute que le développement des compétences, à l'instar du développement organisationnel, est une pratique qui bénéficie tant à l'organisation qu'à l'individu : « la formation et le DO sont des activités nécessaires pour stimuler le changement, la créativité et l'innovation en favorisant l'épanouissement des individus qui y travaillent ». (Blais, 2008 : 90) Au-delà des gains personnels et organisationnels, St-Onge *et al.* y voient également des bénéfices pour l'ensemble de la société : le développement des compétences du capital humain constitue pour les gouvernements une façon de « maintenir ou de faire progresser le niveau de vie de leur pays ». (St-Onge *et al.*, 2009 : 141)

En matière de mobilisation, il semble que toutes les formations ne soient pas équivalentes. Notre travail d'analyse nous a permis de cibler les trois caractéristiques qui, du point de vue du discours managérial pédagogique, sont susceptibles d'influencer positivement les états psychologiques nécessaires à la mobilisation. D'abord, il semble y avoir un consensus quant au fait que la formation doit être en cohérence avec le projet de vie du salarié, afin de favoriser son engagement et sa motivation. Au-delà des intérêts organisationnels, les intérêts personnels doivent également être pris en compte afin que la motivation soit bonifiée. On suggère fortement aux gestionnaires de fonder leur analyse de besoins en compétences sur les projets individuels des individus, afin de maximiser le niveau de cohérence entre les compétences à acquérir et les ambitions individuelles. L'implication du travailleur n'en sera que bonifiée. Cette façon de faire, nous dit Bouteiller, « s'inscrit alors dans une logique de carrière, et donc d'épanouissement personnel et professionnel ». (Bouteiller dans Bourhis *et Chênevert*, 2009 : 298) Une telle adéquation permet de « combler les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur. L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation ». (Saba *et al.*, 2008 : 261) La seconde caractéristique d'une formation favorable à la mobilisation concerne son application. En effet, il est décrit comme étant essentiel que les nouvelles compétences puissent être déployées dans l'organisation : « il ne suffit pas d'offrir de nouvelles formations aux salariés, mais également de développer un contexte organisationnel favorable et souple au changement ». (Dessler, 2009 : 142) Donnant l'exemple d'une entreprise qui avait offert un programme visant à augmenter la créativité, Dessler souligne que ce programme s'est soldé par un échec puisque le contexte organisationnel ne favorisait pas l'application des compétences acquises ; aussi affirme-t-il

qu'il « ne suffit pas d'offrir une formation sur la créativité, mais qu'il faut aussi s'assurer que l'environnement de travail permette aux employés de mettre en pratique ce qu'ils ont appris ». (*Dessler, 2009 : 146*) Les initiatives de formation devraient donc s'inscrire dans un processus organisationnel global par lequel les travailleurs en tirent des bénéfices. Enfin, nous avons noté que les formations qui visent à développer les habiletés personnelles sont fortement valorisées dans les ouvrages de GRH, ce qui illustre l'importance du savoir-être dans les nouveaux milieux de travail. Ceci témoigne également du changement de statut de l'employé qui, nous l'avons évoqué, est désormais considéré comme actif de l'organisation ; comme le soulignent Saba *et al.*, « le développement du potentiel des employés permet de reconnaître le rôle des individus – et non uniquement celui de la technologie – dans le succès de l'entreprise ». (*Saba et al., 2008 : 284*) Ces formations liées au savoir-être et au développement personnel sont généralement justifiées au nom de la responsabilité sociale de l'organisation, qui favorise l'adhésion à ses valeurs ; de même, il est généralement admis que le bien-être des employés contribue à la performance de l'organisation.

Nous avons également relevé un consensus dans la littérature managériale pédagogique quant au personnel ciblé par les demandes de formation : le développement des compétences longtemps réservé au personnel cadre est aujourd'hui prescrit à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Ainsi, tous les travailleurs sont concernés par les demandes de formation ; Schermerhorn *et al.* en fait même un critère d'employabilité : « seules les personnes ayant soif d'apprendre réussiront à maintenir un bon rythme et à se frayer un chemin dans leur environnement en constante évolution. [...] Cela vaut aussi pour chacun d'entre nous : nous devons continuellement nous perfectionner pour suivre l'évolution de notre environnement professionnel ». (*Schermerhorn et al., 2010 : 24*) Cette nouvelle tendance est en cohérence avec l'idéologie managériale voulant que toutes les catégories d'emplois concourent aux objectifs organisationnels. Elle ne va pas sans rappeler le régime émergent de mobilisation décrit par Aballéa et Demailly (dans Durand et Linhart, 2005 : 117) qui se caractérisent notamment par le fait que les critères d'engagement de la subjectivité jadis réservés aux cadres transcendent aujourd'hui les catégories socioprofessionnelles. Elle s'accompagne d'un changement de paradigme quant à la responsabilité de la formation ; alors que sous le système fordiste, le développement des compétences était la responsabilité de l'organisation, il semble aujourd'hui admis qu'elle fait l'objet d'une responsabilité partagée.

À l'instar de plusieurs auteurs, Bouteiller estime que le maintien de la compétence relève tant de l'employeur que de l'employé :

Trop souvent, en effet, les gestionnaires abordent la question de façon bipolaire. Ou bien ils pensent que le développement des compétences relève uniquement de l'employeur et que ce dernier doit mettre à la disposition des salariés des budgets et des services spécialisés, ou bien ils considèrent qu'il revient d'abord à l'employé de préserver son employabilité [...] Dans la pratique, la compétence relève des différents acteurs en place et elle ne s'improvise pas. Elle se constitue, se consolide et s'entretient régulièrement. (Bouteiller dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 283*)

La plupart des auteurs soulignent par ailleurs l'importance de reconnaître les formations que les employés prennent à leur frais :

Il faut accorder une certaine forme de reconnaissance à toute activité de développement des compétences, car les employés ne sont pas nécessairement enclins à améliorer leur rendement à leur frais. Les stimulants, pécuniaires ou non pécuniaires, sont utiles non seulement pour s'assurer de la participation des employés au programme, mais également pour retenir les employés compétents courtisés par les concurrents. (*Saba et al., 2008 : 261*).

Cette responsabilité partagée cimenterait la vision selon laquelle le développement des compétences serait une pratique qui bénéficie tant à l'organisation qu'au travailleur. La formation est-elle vraiment une pratique de type *gagnant-gagnant*, tel que décrit dans plusieurs ouvrages de littérature pédagogique managériale? Si les gains ne sont plus à démontrer pour l'organisation, on peut se questionner à savoir si le développement des compétences sert autant le travailleur que l'organisation. La littérature scientifique recèle de travaux sur la question ; plusieurs auteurs dont Bernier (2011) ont montré que la formation en entreprise servirait d'abord les organisations, bien que le fardeau de la sécurité et de l'employabilité soit désormais transféré aux travailleurs. La pression individuelle est forte : on demande notamment à l'individu d'anticiper les besoins futurs de l'organisation, afin que la firme puisse, par ses compétences, assurer sa compétitivité. De plus, un certain discours vante le modèle du travailleur qui se forme à ses frais, durant son temps personnel, ce qui ajoute à la charge psychologique du travail. Les effets pervers de cette nouvelle norme sont parfois mentionnés dans la littérature pédagogique managériale, sans que l'on suggère des pistes de solutions qui aideraient à corriger la situation. C'est le cas de Mc Shane et Benabou, qui se

contentent d'affirmer que : « l'employabilité a aussi des répercussions sur la conception des tâches, la loyauté organisationnelle, le stress professionnel et d'autres sujets abordés dans cet ouvrage ». (*Mc Shane et Benabou, 2008 : 87*) Ceci pose la question du contrat psychologique entre l'organisation et l'employé, qui tend à remplacer la transaction objective qui réglait les rapports dans la société fordiste. Le principal problème quant à la formation tient du fait que, pour l'organisation, elle est souvent perçue comme une façon d'augmenter son capital-compétences, alors qu'elle représente souvent pour l'employé une façon d'assurer son employabilité ; on comprend donc qu'employeur et employé ne soient pas toujours attirés par le même type de formation. C'est ainsi que certains auteurs critiquent l'approche catalogue en formation qui consiste à laisser le libre-choix de la formation à l'employé parmi une liste ; Doucet et Gosselin estiment qu'elle peut donner lieu à « des plans de développement professionnel décousus et peu susceptibles d'avoir des répercussions durables sur la performance future de l'employé ». (Doucet et Gosselin, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 274*) Cet extrait montre bien le possible clivage entre les attentes de l'organisation qui, par la formation, cherche à assurer son capital compétence et celles de l'employé, désireux d'assurer son employabilité. Nous reviendrons sur cette question au chapitre 9.

En somme, retenons que la formation est décrite dans les manuels de GRH comme une pratique mobilisante qui a des gains tant pour l'organisation que pour l'individu, dans la mesure où elle agit non seulement sur l'habilitation de l'employé, mais également sur sa motivation, son engagement et son adhésion envers les projets et les valeurs de l'organisation. C'est pourquoi Réhayem, en phase avec les auteurs de GRH, invite les futurs praticiens à déployer une « organisation du travail dans laquelle on considère les employés comme des personnes ayant des ressources à développer et non comme des ressources à exploiter, [ce qui] permet d'éviter de nombreux problèmes de comportements ». (*Réhayem, 2008 : 234*) La formation, qui s'inscrit dans un processus d'habilitation, est perçue comme un moyen efficace pour demeurer à l'avant-garde des tendances, comme l'explique Blais : « par cet effort de planification, l'employeur influence son environnement plutôt que de réagir aux changements qui lui sont imposés par lui ». (*Blais, 2004 : 82*) St-Onge *et al.* en font une condition de survie de la nouvelle économie : « dans la « course au savoir », la compétence représente avant tout ce qui peut être gagné par l'entreprise. Le développement de compétences particulières et difficilement imitables lui apporte en effet un avantage concurrentiel certain. » (*St-Onge et*

al., 2009 : 162) S'inspirant du travail de Tremblay *et al.* (2005), ils font de la formation un vecteur de mobilisation : « dans un projet de mobilisation, la formation des ressources humaines doit servir non seulement à développer les compétences liées à la tâche, mais aussi à inscrire les comportements de chacun dans la mission de l'organisation ». (St-Onge *et al.*, 2009 : 142) Doucet et Tremblay font un constat similaire :

Le développement professionnel se rapporte aux démarches entreprises par un employé pour acquérir de nouvelles connaissances, pour améliorer ses compétences et être bien informé quant aux produits et services offerts ainsi qu'aux divers changements dans l'organisation. [...] En regard de la mobilisation, vous devez donc non seulement favoriser ce développement, mais également soutenir les démarches qu'entreprennent vos employés dans ce domaine. (Doucet et Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert*, 2009 : 337)

Voyons maintenant comment la rétribution constitue elle aussi une pratique mobilisante fortement valorisée dans notre corpus, compte tenu notamment de son impact positif sur la motivation et l'habilitation.

### **3 – La rétribution comme pratique mobilisante de gestion des ressources humaines**

---

La motivation est décrite par Dessler comme l'un des points centraux du travail de gestion : « nous savons qu'il est possible de motiver les employés et que cette tâche constitue l'une des plus importantes que les gestionnaires aient à accomplir ». (Dessler, 2009 : 398) À ce chapitre, la rétribution comme pratique managériale est fortement valorisée dans les ouvrages de GRH : les auteurs présentent les fondements théoriques et les résultats d'enquêtes qui montrent que les récompenses agissent comme des catalyseurs du rendement. Lainey en témoigne : « la recherche démontre que les récompenses sont généralement plus efficaces que les punitions, surtout si elles sont distribuées de façon contingente, c'est-à-dire comme conséquences à un comportement particulier ». (Lainey, 2008 : 120) Le lien entre rétribution, motivation et mobilisation est explicite : plusieurs recherches en comportement organisationnel ont montré que les travailleurs sont motivés par des objectifs réalistes qui nécessitent un travail soutenu, pour lequel ils obtiendront une reconnaissance qu'ils valorisent. Le sentiment d'efficacité lié à la conviction individuelle de pouvoir remplir les

objectifs attendus est déterminant dans la motivation, qui, rappelons-le, est une condition à la mobilisation. Preuve de l'intérêt porté à la question de la rétribution, il existe une panoplie de système de classement pour analyser les différentes formes de rétribution, qu'elles soient de nature matérielle ou immatérielle (liée à la reconnaissance). Schermerhorn *et al.* (2010), par exemple, décomposent le système de récompenses organisationnel selon la nature intrinsèque ou extrinsèque des formes de récompenses. L'enrichissement d'un poste de travail est considéré comme une forme de reconnaissance intrinsèque, qui stimule la satisfaction et la motivation au travail, notamment lorsque le travailleur en retire un sentiment d'accomplissement ; elle est liée à la motivation envers le poste. Les autres formes de reconnaissance matérielle (salaire, bonus, avantages sociaux) ou immatérielle (tel une poignée de main, des félicitations qui soulignent le travail accompli, la désignation de l'employé du mois) sont décrites comme des récompense extrinsèques, qui constituent elles aussi des marques de reconnaissance de l'effort investi : elles contribueraient à la motivation envers le groupe et l'organisation. St-Onge *et al.* (2009), pour leur part, classent les formes de reconnaissance selon qu'elles concernent la communication, les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens, services et primes ponctuelles, les conditions de travail ou la rémunération. Bien que le mode de classement varie d'un auteur à l'autre, un constat transcende les études, à savoir que le succès des programmes de récompense repose avant tout sur la gestion de la personne qui l'administre, qui doit s'assurer de trouver un juste milieu entre la surutilisation et la sous-utilisation de ces rétributions. Afin de nous intéresser à la façon dont ces rétributions sont traitées du point de vue de la mobilisation, nous avons choisi de les regrouper en deux catégories que sont la rémunération globale et les autres formes de reconnaissance immatérielle.

### **3.1- La rémunération globale**

La rémunération constitue une forme de reconnaissance importante, dans la mesure où elle répond à des impératifs d'équité interne (au sein de l'organisation), externe (en regard aux organisations similaires) et procédurale (transparence dans le processus) ; en effet, l'appréciation de ces équités par le travailleur sera centrale dans sa décision à s'investir au travail. Chênevert en fait les conditions de la performance et de la loyauté, des termes associés à la motivation envers le groupe et l'organisation. (dans *Bouhris et Chênevert, 2009 : 208*) La

rémunération est d'autant plus importante dans un contexte économique de pénurie de main-d'œuvre puisqu'elle constitue un facteur de rétention, qui contribue à l'adhésion aux projets et aux objectifs de l'organisation. Comme l'expliquent Saba *et al.*, « la compétition qui existe tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale contraint les organisations à considérer la rémunération comme un moyen d'attirer des candidats qualifiés, de maintenir les employés à leur poste et de les motiver ». (Saba *et al.*, 2008 : 326) La rémunération globale est la somme de la rémunération directe et indirecte.

### **3.1.1- La rémunération directe**

La rémunération directe, d'abord, réfère essentiellement au salaire versé en échange du rendement, ainsi qu'aux augmentations et ajustements au coût de la vie et du marché qui y sont liés. Il est généralement admis que la rémunération directe est fonction de l'évaluation des postes (exigences du poste en termes de capacités, d'efforts physiques et intellectuels, de responsabilités, d'environnement et de conditions de travail, de niveau d'instruction, d'expérience, de complexité, d'initiative, de risque pour la santé et la sécurité, etc.), de l'étude salariale (offre salariale compétitive et concurrentielle en vertu des pratiques de l'industrie, selon la taille et l'emplacement de l'organisation), de l'établissement d'une structure salariale (non discriminante, selon l'ancienneté) et des augmentations de salaire (rémunération aux résultats ou au mérite, rendement au travail individuel ou collectif, lié à l'ancienneté, à l'augmentation du coût de la vie, à l'inflation, etc.). Ce type de rémunération représente une part importante des coûts de production de l'organisation : le défi est d'y trouver le juste milieu entre un salaire trop haut qui nuirait à la compétitivité de l'organisation et un trop bas, qui pourrait causer des problèmes de motivation et de rétention du personnel. « La course que se livrent les organisations pour l'acquisition de talents nécessite une prise de conscience du rôle que peut jouer la gestion de la rémunération et principalement l'objectif de l'équité externe ». (Chênevert dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 208) Le salaire est donc décrit comme un outil du gestionnaire pour favoriser la motivation d'un travailleur envers le poste, le groupe et l'organisation, dans la mesure où le gain salarial est jugé comme une récompense satisfaisante et équitable. « Une bonne gestion de la rémunération permet au gestionnaire d'attirer les ressources dont il a besoin et d'atteindre ainsi ses objectifs de fonctionnement. Elle lui permet également de motiver les membres de son équipe afin qu'ils fournissent

l'effort nécessaire pour que l'entreprise se démarque de la concurrence et atteigne ses objectifs ». (Chênevert dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 233*) Ceci constitue un rapport classique au travail, qui a grandement été exploité lors dans les régimes de production industriel ; nous n'insisterons pas davantage sur ce point, dans la mesure où nous l'avons largement abordé dans les premiers chapitres. Nous nous contenterons simplement de préciser que, parmi les différentes formes de rémunération directes, notre analyse nous a permis de noter que celles à caractère incitatif sont fortement valorisées. Elles sont associées à une hausse significative du rendement, qui incite les travailleurs à reproduire un comportement attendu et récompensé. On insiste sur l'importance de la distribution équitable de cette forme de reconnaissance ; en effet, un déséquilibre entre les efforts demandés et la récompense, ou encore une répartition jugée injuste des primes pourraient éroder les fondements motivationnels des travailleurs et créer l'effet inverse de celui recherché. Les primes collectives sont également encensées par les auteurs de GRH. Contrairement à certains qui affirment que les récompenses pécuniaires ne devraient pas être utilisées pour susciter la mobilisation du fait qu'elles incitent les travailleurs à ne faire que ce qui est prescrit (Organ, 1988 ; Wright et al, 1993), la plupart des auteurs de notre corpus adoptent une position plus nuancée. Tremblay *et al.* (2005) estiment que les programmes de récompenses collectifs sont à privilégier, dans la mesure où ils favorisent l'échange d'information, limitent la compétition au profit de la coopération et contribuent à créer un sentiment de justice et de soutien, qui contribue à la motivation du groupe. Cette idée est répandue dans notre corpus ; plutôt que de diviser les employés, il est largement admis que les primes collectives inciteraient à travailler en collaboration vers un but commun. Cette idée est en phase avec les nouveaux modes d'organisation du travail qui, nous l'avons vu, valorisent le travail en équipe. Le fait de cautionner les projets du groupe de travail et, plus largement, de l'organisation est décrit comme un facteur d'adhésion, dimension de la mobilisation. Une réticence liée à l'habilitation est toutefois émise quant à la rémunération des compétences, qui consiste à rémunérer le travailleur en fonction de ses habiletés. En effet, on rappelle aux futurs praticiens que rien ne garantit le transfert de ces compétences dans le milieu de travail ; c'est ainsi que l'on valorise plutôt les primes et la rémunération au rendement. Par ailleurs, Réhayem estime que l'aspect de récompense dans ces modèles de rémunération est une source de motivation à ne pas négliger : « l'employé trouve donc un stimulant dans l'augmentation salariale, car elle est la preuve qu'on reconnaît la qualité de son travail ». (*Réhayem, 2008 : 273*)

La rémunération directe qui a constitué le fer de lance du système fordiste en permettant l'émergence d'un mode de vie axé sur la consommation est donc valorisée dans notre corpus, notamment pour son impact sur la motivation. Notre analyse des ouvrages de GRH montre toutefois que le discours managérial pédagogique valorise également les formes de rémunération indirecte ainsi que les autres formes de reconnaissance, dans la mesure où elles favorisent non seulement la motivation, mais également l'engagement, l'adhésion et l'habilitation. En d'autres termes, les formes de rémunération indirecte ainsi que la reconnaissance immatérielle sont généralement présentées comme des atouts à la portée des gestionnaires pour inciter le personnel à se mobiliser.

### **3.1.2- La rémunération indirecte**

La rémunération indirecte, terme généralement employé pour désigner les avantages sociaux des régimes publics et privés ainsi que les services aux employés, est coûteuse pour les organisations ; selon l'Institut de la statistique du Québec, les coûts moyens au Québec liés aux différentes formes de rémunération indirectes représentaient en 2007 environ 39,28% du salaire de base (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 223*). Malgré ses coûts importants, les auteurs de GRH valorisent la rémunération indirecte puisqu'elle est associée à un ensemble de gains liés à la motivation, à l'engagement, à l'adhésion et à l'habilitation.

Le premier avantage de la rémunération indirecte mentionné par les auteurs de GRH est son effet bénéfique sur le bien-être des employés, qui agit à la fois sur leur niveau de motivation, d'engagement et d'habilitation. Les différents avantages sociaux ont des impacts positifs sur leur santé, ce qui contribue à leur satisfaction au travail et à leur qualité de vie en général. Qui dit bien-être des employés dit également amélioration du rendement ; les gains économiques de la rémunération indirecte y sont encensés, tel que le résumant ici Saba *et al.* :

Du point de vue de l'employeur, l'importance qu'il a à accorder des avantages sociaux réside précisément dans leur capacité à réduire les facteurs de stress environnementaux susceptibles d'influer sur le rendement des employés. L'employeur jouit d'une exemption fiscale pour un bon nombre d'avantages

sociaux, ce qui le pousse encore plus à inclure ces incitatifs dans le régime de rémunération globale. Cependant, pour qu'elle atteigne les résultats escomptés, la rémunération indirecte doit être soigneusement planifiée en fonction des besoins prioritaires des employés. (*Saba et al., 2008 : 379*)

Les programmes d'aide aux employés ont connu un fort succès depuis une vingtaine d'années, mûs par les législations provinciales et fédérales, par la volonté organisationnelle de les utiliser comme des outils de développement de la productivité et par la conviction organisationnelle qu'une politique fondée sur la personne favorise le succès organisationnel. « Les employeurs offrent des services de ce genre en espérant améliorer la qualité de vie de leurs employés et bénéficier en retour d'une augmentation de la productivité ». (*Saba et al., 2008 : 392*) Les avantages sociaux sont perçus comme des outils pour favoriser l'engagement du personnel : ils facilitent l'embauche et la rétention. De nombreuses organisations – et particulièrement celles œuvrant dans l'économie du savoir où la pénurie de main-d'œuvre est criante – offrent des services non traditionnels pour se démarquer des concurrents afin d'améliorer la qualité de vie professionnelle et personnelle<sup>35</sup>. Les programmes de mieux-être et de prévention sont également valorisés ; au-delà de leurs retombées positives sur la qualité de vie des salariés, ces mesures sont justifiées par des arguments liés à la productivité et au rendement. C'est le constat que font *St-Onge et al.* lorsqu'ils affirment qu'« une entreprise tire toujours profit de travailleurs qui ont une bonne alimentation et qui font de l'exercice puisqu'ils sont généralement dotés, au travail comme à l'extérieur, d'une bonne forme physique et mentale. » (*St-Onge et al., 2009 : 364*) De nombreux écrits<sup>36</sup> ont montré que ces avantages sociaux sont perçus comme autant d'éléments d'une saine GRH, ce qui contribue à la reconnaissance sociale de l'organisation. Les différents prix qu'une organisation peut recevoir, pour souligner par exemple l'efficacité de programmes de bien-être au travail ou de conciliation travail-vie privée a non seulement des impacts positifs sur l'attraction et la rétention du personnel qualifié, mais également sur les décisions des investisseurs, dans la mesure où ces formes de reconnaissance sont perçues comme des preuves de bon rendement. À ce chapitre, *Saba et al.* confirment que ce type de distinction a des retombées financières positives : « quand une entreprise reçoit un prix parce qu'elle a mis sur pied un programme

---

<sup>35</sup> Voir, à titre d'exemple, l'article de Doucet (2008), qui décrit les avantages sociaux non traditionnels offerts par la compagnie Beenox, souvent présentée dans les médias comme l'un des meilleurs employeurs québécois.

<sup>36</sup> Voir entre autres Noel (1999) et Becker et Gerhart (1996).

d'accès à l'égalité, un programme d'harmonisation du travail et de la famille ou un programme de formation, cela a un effet positif sur les décisions des investisseurs ». (*Saba et al., 2008 : 24*) Pensons entre autres à la firme Aon Hewitt qui publie annuellement un sondage mesurant le degré de mobilisation des employés, selon leur capacité à « dire, demeurer et se dépasser » ; la mobilisation y est mesurée selon que les employés « parlent positivement de l'organisation à leurs collègues, aux candidats potentiels et aux clients ; démontrent un fort désir de demeurer au sein de l'organisation et déploient des efforts additionnels et se dépassent afin de contribuer à la réussite de l'organisation ». (Aon Hewitt, 2012) Au classement 2011 des 50 entreprises canadiennes de choix figuraient les firmes québécoises *CIMA+ Partenaire de génie, BBA Inc, Ivanhoé Cambridge Inc., Keg Restaurants Ltd.* et *Novartis Pharmaceuticals Canada Inc.* Selon Andrée Mercier, associée principale et experte-conseil chez Aon Hewitt, les entreprises figurant au palmarès reçoivent « deux fois plus de candidatures non sollicitées de gens qui souhaitent travailler au sein de l'organisation. C'est un atout précieux dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre... Chez les Employeurs de choix, l'intention de rester au sein de l'entreprise n'a pratiquement pas changé par rapport à l'an dernier, même si, maintenant que la crise est passée, plus d'emplois sont disponibles sur le marché ». (dans Rodgers, 2012) Selon la journaliste économique Caroline Rodgers, ces entreprises auraient la chance de compter sur des « employés mobilisés [qui] sont au travail non seulement de corps et d'esprit, mais aussi avec tout leur cœur ». (Rodgers, 2012) Selon le discours managérial pédagogique, de telles marques de reconnaissance seraient donc bénéfiques tant pour les salariés qui en tirent des bénéfices directs que pour les organisations, pour qui les gains se matérialisent en termes financiers.

Les retombées de la rémunération indirecte se manifesteraient également au niveau de la transaction subjective qui lie le travailleur et l'employeur, dans la mesure où elles contribuent au développement d'un engagement affectif envers l'organisation. La majorité des auteurs de notre corpus, en effet, affirment que les différents avantages sociaux contribuent à renforcer le lien entre le travailleur et son organisation, à réduire le roulement du personnel et, du point de vue social, à améliorer l'image de l'organisation. St-Onge *et al.* insistent sur l'importance du respect des promesses pour honorer la transaction subjective et favoriser l'engagement affectif que le personnel voue à l'organisation :

Attirer et retenir ses employés suppose que l'on soit clair quant à ses exigences et à ce que l'on peut promettre à un employé ; cela suppose aussi que l'on offre des conditions de travail cohérentes avec l'image de l'employeur et des promesses faites aux candidats. Relever le défi de l'attraction et de la fidélisation des talents passe par un environnement de travail et des conditions qu'il faut bonifier (ce sont les leviers de la rétention). (*St-Onge et al., 2009, 102*)

Cette valorisation du lien affectif entre l'employé et l'organisation dans les ouvrages de GRH nous interpelle ; doit-on y voir la promotion d'un *ethos* du travail fondé sur la réalisation de soi par le travail? L'offre élargie d'avantages sociaux montre que les organisations ne cherchent plus uniquement à accompagner les employés dans le développement de leur carrière, mais, plus largement, dans leur développement personnel. Nous reviendrons sur cette question au chapitre 9, dans lequel nous poserons l'hypothèse de la prescription d'un *ethos* du travail en phase avec le nouveau modèle productif.

Dans un autre ordre d'idée, cette première analyse nous a permis d'identifier une divergence d'opinions quant aux retombées de la rémunération indirecte, qui ne sont pas jugées comme étant satisfaisantes par tous les auteurs de littérature pédagogique managériale ; certains, dont Blais, se questionnent quant à leur impact sur la motivation :

Alors que le salaire peut vraisemblablement avoir une influence directe sur le rendement et la satisfaction des employés, l'impact de la rémunération indirecte est moins évident. Une fois offerts, les avantages sociaux et les services peuvent représenter pour certains employés un acquis ou quelque chose d'inhérent à l'emploi ; la perspective d'un meilleur salaire, d'une promotion ou de nouveaux défis sont pour plusieurs d'entre eux une source importante de motivation. (*Blais, 2004 : 60*)

Au-delà de cette différence de point de vue quant aux retombées en termes productifs des avantages sociaux, les auteurs de littérature pédagogique managériale partagent un avis similaire, à savoir que la rémunération indirecte est généralement peu connue du personnel. Blais le souligne : « la rémunération indirecte s'ajoute aux coûts de main-d'œuvre et son importance est rarement perçue par les employés ». (*Blais, 2004 : 56*) Le peu de valorisation est également critiqué par Saba *et al* : « les organisations ont tendance à considérer la rémunération indirecte comme une forme de récompense, les bénéficiaires la considèrent plutôt comme un dû ». (*Saba et al, 2008 : 395*) Ce manque de valorisation pour ces

programmes coûteux s'explique notamment par une méconnaissance et une sous-estimation des coûts engendrés. La nécessité de diffuser largement l'offre d'avantages sociaux ainsi que les coûts qui y sont liés est donc valorisée par l'ensemble des auteurs, afin que les employés puissent en bénéficier et que les organisations en retirent un réel avantage concurrentiel.

### **3.2- Les autres formes de rétribution immatérielle : la reconnaissance**

Certaines marques de reconnaissance peuvent être ni matérielles ni pécuniaires ; les formes purement symboliques sont associées dans la littérature pédagogique managériale à un effet plus stimulant sur la mobilisation que la rémunération, dont les bienfaits seraient souvent de courte durée. L'appréciation exprimée sous forme de témoignages, de prix ou de tout autre type de renforcement positif exercerait une influence bénéfique sur les états psychologiques nécessaires à la mobilisation : Dessler affirme qu'elle peut « être instrument de renforcement puissant et contrebalancer dans une certaine mesure les intrants ou les efforts des employés ». (*Dessler, 2009 : 418*) Elle est perçue comme un signe de soutien et de confiance, qui selon Blais, « favorise aussi la créativité et l'innovation ». (*Blais, 2004 : 67*) Par ailleurs, la grande majorité des auteurs de littérature managériale pédagogique dénoncent le fait que ce sont généralement les manquements qui sont soulignés dans les organisations, au détriment des bons coups qui, trop souvent, passent inaperçus. Des réprimandes trop fréquentes peuvent affecter la productivité organisationnelle, dans la mesure où l'on insiste sur les faiblesses des employés et non pas sur leurs compétences, ce qui peut nuire à leur motivation.

Toujours au chapitre des formes de reconnaissance immatérielle, plusieurs auteurs vantent les mérites de certaines conditions de travail, qui favorisent la confiance, le soutien, l'engagement et le sentiment de justice au sein de l'organisation. Certaines politiques d'aménagement du temps de travail sont encensées dans les manuels pédagogiques de GRH, compte tenu de leurs effets positifs sur la conciliation des vies personnelles et professionnelles<sup>37</sup>. Elles pourraient

---

<sup>37</sup> Plusieurs auteurs dont Diane-Gabrielle Tremblay, reconnue pour ses travaux sur la question, ont dénoncé le terme de « conciliation travail-famille », qui laisse penser que la problématique de la gestion entre le temps de travail et celui personnel ne concerne que les parents. Dans cette optique, nous préférons parler de conciliation vie privée-vie professionnelle, un terme plus inclusif qui témoigne d'une tendance culturelle forte selon

même pallier à des conditions salariales moins compétitives ; aussi Saba *et al.* conseillent-ils de « concevoir des incitatifs non pécuniaires en compensation de l'absence ou de la faiblesse des incitatifs pécuniaires ». (Saba *et al.*, 2008 : 161) Parmi les différents aménagements du temps de travail, on vante notamment les bienfaits de l'horaire flexible (généralement constitué d'une plage de travail commune à laquelle tous sont tenus d'être présents et une plage libre, que les travailleurs peuvent gérer à leur guise), puisqu'il offre une certaine souplesse dans la gestion du temps de travail et du temps personnel. Il en va de même pour le temps de travail comprimé (aménagement de l'horaire de travail à temps plein sur moins de cinq jours), que l'on décrit comme une mesure influençant positivement la satisfaction au travail, les employés bénéficiant de plus de temps personnel. Les gains pour l'organisation sont associés à une baisse du taux de roulement et de l'absentéisme. Le travail à temps partiel est également mentionné comme un aménagement qui facilite le quotidien, mais qui est toutefois coûteux pour les organisations en termes d'avantages sociaux. Le partage de poste (la répartition des tâches d'un poste entre plusieurs employés) est conseillé aux organisations contraintes de limiter leur personnel : l'organisation qui favorise un tel partage plutôt que des licenciements envoie un message de confiance et de loyauté à ses employés, qui contribue au renforcement de l'engagement affectif. Mais de tous les aménagements du temps de travail, c'est sans doute le télétravail qui est le plus abordé dans les ouvrages pédagogiques de GRH. Bien que des économies substantielles puissent en résulter, la plupart des auteurs invoquent d'abord et avant tout des motifs liés à la qualité de vie pour le justifier, du fait que sa structure souple contribuerait à une meilleure conciliation entre les vies personnelles et professionnelles. Pourtant, la littérature scientifique récente (Golden *et al.*, 2006 ; Tremblay, 2001, 2008 ; Tremblay *et al.*, 2006, 2007) a montré que ce type d'aménagement du temps de travail n'est pas la panacée aux problèmes de conciliation. Le télétravail, que certains nomment le bureau virtuel, le travail à distance, le bureau électronique ou le cyberbureau, est parfois associé à une hausse des conflits entre les sphères de vie, induit par un risque d'interférence entre la vie personnelle et professionnelle et ce, dans un sens comme dans l'autre ; les impératifs de la vie personnelle peuvent nuire au rendement, tout comme la possibilité d'être disponible 24 heures sur 24 pour le travail peut nuire à la vie personnelle. Nous reviendrons sur le lien entre mobilisation et disponibilité au chapitre 9.

---

laquelle les individus, peu importe leur statut parental et conjugal, aspirent à un meilleur équilibre entre les différentes sphères qui composent leur existence.

En somme, nous retiendrons que les aménagements du temps de travail sont fortement valorisés dans la littérature pédagogique managériale ; les raisons ouvertement évoquées réfèrent généralement à une meilleure conciliation des rôles sociaux. Elles sont décrites comme autant de pratiques qui peuvent contribuer à la mobilisation, puisqu'elles agissent positivement sur la motivation et le lien de confiance comme marque d'engagement entre les parties. Selon Schermerhorn *et al.*, les travailleurs les plus susceptibles d'apprécier ces formes d'aménagement sont « ceux qui ont d'importants besoins d'ordre supérieur, pour reprendre le terme de Maslow ». (*Schermerhorn et al., 2010 : 174*) Ils sont généralement plus autonomes, notamment lorsque les objectifs organisationnels coïncident avec leurs attentes personnelles. On peut donc penser que les travailleurs les plus motivés, engagés, habilités et qui adhèrent aux projets de l'entreprise seraient les plus à même d'apprécier les nouvelles formes d'aménagement du temps de travail ; ces individus présenteraient un *ethos* du travail en phase avec le nouveau modèle productif, une hypothèse que nous explorerons au chapitre 9.

Une lecture attentive des manuels de formations en GRH nous a permis de noter que nouvelles formes d'organisation du travail sont également justifiées par des impératifs de productivité et de rendement. L'exemple donné par Saba *et al* l'illustre :

Comme la nécessité de concilier vie familiale et vie professionnelle peut avoir des effets sur le rendement des travailleurs, un certain nombre d'organisations ont eu recours au travail flexible et à divers aménagements des horaires de travail afin que le travailleur puisse mieux répartir son temps entre ses responsabilités professionnelles, ses responsabilités familiales et sa vie privée. (*Saba et al., 2008 : 80*)

Les mesures de conciliation travail/ vie personnelle sont ici valorisées compte tenu de leur impact positif sur le rendement ; on conseille aux futurs praticiens de déployer des mesures qui favorisent la conciliation, puisqu'un mauvais arrimage entre les vies personnelle et professionnelle peut nuire à la productivité. Au sujet des nouvelles approches, Schermerhorn *et al.* affirment que « le but avoué de la plupart d'entre elles est d'influer positivement sur la satisfaction des travailleurs en leur permettant de concilier les exigences de leur emploi et celles de leur vie familiale et personnelle ». (*Schermerhorn et al. , 2010 : 172*) Quel est donc le but non avoué? Les propos d'un cadre de la firme AETNA rapportés par Schermerhorn *et*

al. sont sans équivoques : « nous n'avons pas adopté l'horaire variable pour faire plaisir aux travailleurs, mais parce que c'est bon pour les affaires ». (dans *Schermerhorn et al., 2010 : 174*) La littérature scientifique sur la question a montré que ces aménagements peuvent être associés à des gains substantiels pour les organisations, un point peu abordé dans la littérature managériale pédagogique. Schermerhorn et ses collaborateurs sont parmi les seuls à y associer ouvertement des gains économiques ; ils donnent l'exemple de la société IBM, qui épargne plus de 100 millions de dollars annuellement depuis que plus de 40% de ses employés sont des télétravailleurs. (dans *Schermerhorn et al., 2010 : 177*) De même, ils associent le télétravail à une hausse de la productivité individuelle : ils donnent l'exemple de Bell Helicopter Textron Canada qui a vu sa productivité s'accroître de 17% à la suite de l'implantation d'un programme de télétravail, ainsi que de Telus qui a bénéficié d'une augmentation du rendement individuel de 25% chez ses télétravailleurs. (*Schermerhorn et al., 2010 : 177*) Il semble donc que les motifs économiques qui incitent les organisations à déployer des aménagements du temps de travail soient très peu abordés dans la littérature pédagogique managériale, qui les justifie d'abord et avant tout comme des réponses aux demandes des travailleurs.

#### **4 – L'évaluation comme pratique mobilisante de gestion des ressources humaines**

---

La quatrième pratique de gestion concerne l'évaluation : elle permet de juger la contribution antérieure, actuelle et future des travailleurs. Du point de vue gestionnaire, elle consiste à apprécier le rendement personnel, à identifier les écarts entre les objectifs attendus et les résultats observés, à communiquer les observations au personnel et à leur proposer un ensemble de mesures ou de formations pour pallier à d'éventuelles lacunes<sup>38</sup>. Malgré son

---

<sup>38</sup> A ce chapitre, il convient de mentionner la gestion par objectifs (GPO), une méthode de gestion fortement valorisée dans les ouvrages de GRH. Élaborée par Peter Drucker, elle est décrite comme une technique qui facilite le choix d'objectifs pour l'ensemble des paliers de l'organisation. Fondée sur l'établissement conjoint entre le superviseur et le supervisé des objectifs de rendement, elle certifie que l'employé a bien intégré les objectifs organisationnels puisqu'il est imputable de ses actes. Les objectifs de rendement doivent être élevés, réalistes et mesurables, afin que le travailleur sente qu'on lui fait confiance et que l'on croit à sa capacité à les atteindre. La GPO est associée à une hausse du rendement, puisque les travailleurs adhérant à des objectifs clairs ont tendance à être responsables et chercher à se

importance, les auteurs de GRH dénoncent le fait que l'évaluation du personnel soit souvent délaissée par l'organisation, qui dépense pourtant beaucoup d'énergie et d'argent dans l'évaluation du matériel, des produits, des marchés et de la clientèle. Selon Blais (2004), la ressource humaine serait plus rarement contrôlée, malgré les forts bénéfices que peuvent en retirer les parties. L'évaluation, en effet, serait d'abord salutaire à l'employé, qui reçoit une appréciation de sa performance et de son apport à l'organisation. Elle lui permet de mieux saisir l'impact de son travail et de corriger, le cas échéant, une situation problématique ; elle constitue une forme de rétroaction sur son rendement afin d'ajuster son travail, de connaître ses forces et ses faiblesses, de mieux circonscrire ses besoins et compétences et d'établir un plan d'action concerté pour les intégrer dans l'organisation. Il s'agit également d'une bonne opportunité pour faire connaître son intérêt pour d'éventuelles mutations ou promotions. L'évaluation constitue une pratique managériale mobilisante, dans la mesure où elle peut contribuer à ce que les attentes personnelles coïncident avec celles de l'organisation ; Réhayem affirme que, pour le travailleur, elle représente une occasion « de faire siens les objectifs de travail à réaliser ». (*Réhayem, 2008 : 130*).

Les retombées de l'évaluation sont également positives du point de vue l'organisation. De motifs liés à la gestion sont en cause ; comme on peut le voir dans la synthèse présentée par Blais<sup>39</sup> (2004 : 64), l'évaluation permet essentiellement à l'organisation d'ajuster les politiques de GRH à la réalité vécue par les employés, d'évaluer l'intérêt de procéder à des transferts, des promotions, de congédiements, des ajustements salariaux, de soutenir des décisions disciplinaires et d'évaluer les besoins en termes de formation. Du point de vue économique, elle permet également de contrôler la qualité des produits et services offerts, dans la mesure où une main-d'œuvre performante et bien formée déploiera les moyens nécessaires pour assurer cette qualité. Elle constitue un moyen de se différencier et se distancer des concurrents. (*Blais, 2004 : 63*) Les situations problématiques ou contreproductives peuvent être révélées et palliées par différents moyens tels que la formation

---

dépasser. Cette mesure contribuerait également au développement d'un sentiment d'appartenance avec l'organisation ainsi qu'à l'atténuation des résistances au changement. Ce mode de gestion participatif permettrait généralement d'établir des objectifs de rendement plus exigeants, sans qu'ils en soient perçus ainsi par le travailleur. (*Dessler, 2009*)

<sup>39</sup> L'annexe 3 présente les principaux objectifs de l'évaluation du personnel selon Blais (2004).

ou une modification des méthodes de GRH. L'évaluation de rendement servirait donc un double objectif, en ce sens qu'elle permet d'évaluer le rendement individuel, mais également l'efficacité et l'efficience de la structure organisationnelle<sup>40</sup>.

Parmi les différents types d'évaluation, le *feed-back* formatif est décrit par Tremblay *et al.* (2005) comme une pratique mobilisante qui, contrairement à l'évaluation de la performance qui note le rendement individuel en vue d'une rétribution ou d'une sanction, est centrée sur le développement de la personne. L'évaluation du rendement qui a pour principal objectif de contrôler le personnel est associée dans la littérature pédagogique managériale à une amélioration essentiellement à court terme. Se sachant évalués, les salariés auraient naturellement tendance à se limiter au travail prescrit, afin de ne pas déplaire au supérieur, commettre d'impers ou par crainte de sanctions. La mobilisation peut difficilement émerger de ce type d'évaluation, qui freine les possibilités de création et d'innovation en incitant à ne faire que le minimum attendu ; c'est ainsi que la plupart des auteurs de littérature managériale pédagogique prônent des formes d'évaluation plus participatives. On invite par exemple les gestionnaires à favoriser le *feed-back* formatif, associé à une hausse du rendement à plus long terme. À la lumière des prescriptions que l'on retrouve dans notre corpus, on peut affirmer que le processus de gestion idéal consiste en un juste équilibre des formes et de la nature d'évaluation. Blais en témoigne : « la situation idéale consiste à combiner judicieusement une évaluation informelle "au quotidien", de façon régulière et immédiate, avec une évaluation plus formelle, à fréquence déterminée ». (Blais, 2004 : 67) On remarque par ailleurs une tendance novatrice dans les livres de gestion, selon laquelle on invite les gestionnaires à varier les sources de *feed-back* ; jadis fondée sur l'appréciation seule du gestionnaire, on prescrit désormais une évaluation basée sur des sources variées afin d'apprécier plus objectivement les comportements et compétences des subordonnés. Ainsi, l'évaluation par les pairs gagne en popularité ; elle repose sur l'idée que les collègues occupant une position analogue ou appelés à collaborer fréquemment avec l'évalué sont les plus à même de juger de son travail. L'autoévaluation est également valorisée, puisqu'elle suppose que le travailleur connaisse les

---

<sup>40</sup> À titre de réflexion, il est intéressant de citer les travaux de Edward W. Deming (2000) qui ont montré que les problèmes de rendement dans les organisations sont dûs à 94% de problématiques liées aux processus et seulement 6% au personnel ; pourtant, notre thèse en témoigne, le discours managérial pédagogique fait du capital humain le principal facteur de réussite. Nous poursuivrons cette réflexion au chapitre 9.

normes de rendement attendu et porte un jugement sur son travail, en se mettant du point de vue de l'employeur.

Ces formes d'évaluation témoignent d'un changement profond quant au statut des travailleurs dans l'organisation ; elles supposent qu'ils soient au fait des attentes envers eux, mais également des objectifs à court et long terme de l'organisation. Ces méthodes participatives témoignent des nouveaux milieux de travail, puisqu'elles commandent une valorisation des compétences et de la capacité de jugement du personnel ainsi qu'un partage d'information, autant d'indicateurs liés à la mobilisation qui contribuent à ce que chacun puisse souscrire aux normes de rendement attendues. Elles associent également les résultats individuels et collectifs aux objectifs organisationnels : c'est ainsi que les modes d'évaluation collectifs sont fortement valorisés, notamment par Schermerhorn *et al.*, qui affirment que « les systèmes d'évaluation traditionnels axés sur l'individu sont de moins en moins adéquats, et il faut leur substituer des systèmes d'évaluation de groupe ». (*Schermerhorn et al, 2010 : 203*) En phase avec la nouvelle organisation du travail qui valorise le travail en équipe, on vante les mérites de l'évaluation des groupes de travail ainsi que les systèmes de rémunération fondés sur le rendement collectif, au nom de la coopération et de la solidarité. Cela suppose un fort engagement et une forte adhésion aux projets et valeurs du groupe de travail et de l'organisation, des composantes de la mobilisation.

Les prescriptions managériales au chapitre de l'évaluation concernent également le contenu de l'évaluation. Dans sa définition la plus classique, l'évaluation du rendement consiste en l'appréciation du travail d'un individu en fonction de critères préétablis ; c'est ainsi, par exemple, que l'on évaluera le rendement individuel en fonction d'objectifs quantifiables.

L'évaluation du rendement constitue le moteur du développement des talents des employés. Il faut déterminer de façon précise les compétences et les comportements qui garantissent le succès de l'organisation pour être en mesure de les encourager et d'en faciliter la mise en œuvre. L'évaluation du rendement favorise la responsabilisation des employés en reconnaissant leurs réalisations et en leur montrant leur faiblesse. (*Saba et al, 2008 : 214*)

Notre analyse a toutefois permis d'identifier un double discours par rapport aux normes de rendement qui selon certains devraient être clairement établies et diffusées alors que pour d'autres, au contraire, elles devraient comporter une part d'interprétation. Cette confusion est présente au sein même du discours de certains auteurs ; c'est notamment le cas de Réhayem qui affirme que les superviseurs devraient « éliminer (autant que faire se peut) les quotas et les objectifs chiffrés pour éviter que les employés ne se limitent aux normes de rendement établies », des normes trop strictes pouvant inciter le travailleur à faire « ce qu'on lui demande de faire, ni plus ni moins ». (*Réhayem, 2008 : 128-129*) Pourtant, il affirme par la suite que la norme de rendement devrait être « mesurable, univoque et fixe pour une période donnée », afin d'augmenter « la motivation des employés en leur présentant des défis clairs et mesurables ». (*Réhayem, 2008 : 135*) Cette confusion quant à la quantification des objectifs et à leur évaluation s'expliquerait notamment par l'importance croissante de la mobilisation dans le discours managérial pédagogique. En effet, les prescriptions en matière de mobilisation invitent le travailleur à être motivé au travail, à s'y engager et à adhérer aux valeurs de son organisation. En vertu du contrat psychologique qui le lie à l'organisation, on s'attend à ce que le travailleur s'implique subjectivement au travail, un état psychologique difficilement quantifiable. Comment noter, si ce n'est que par des critères subjectifs, la motivation, l'autonomie, l'habilitation, les valeurs d'un employé? Des indices de productivité non quantifiés peuvent inciter le travailleur à toujours hausser sa productivité ; peu importe le travail effectué, la norme peut laisser penser à l'employé que le travail effectué n'est peut-être pas suffisant, qu'il aurait pu en faire davantage. Dans un contexte où les barrières entre la vie personnelle et la vie professionnelle s'effritent, cela est d'autant plus préoccupant que le travailleur peut, théoriquement, travailler en tout temps, en tout lieux. La charge psychologique peut alors être importante. Nous y reviendrons au chapitre 9. Retenons pour le moment que, signe d'un changement important dans les modes de gestion des ressources humaines, le comportement – pour ne pas dire l'individualité- du travailleur deviendrait un critère d'évaluation central, comme le soulignent Saba *et al* :

On considère de plus en plus le comportement des employés comme un outil indispensable : il permet à l'entreprise d'atteindre ses buts et de satisfaire les attentes des divers partenaires. [...] Outre le rendement et la compétence, le comportement est d'une importance capitale pour assurer la bonne marche de l'organisation. Le fait de pouvoir compter sur des employés sérieux et réfléchis, qui affichent une ferme volonté d'accomplir leur travail et pour

lesquels on enregistre un faible taux d'absentéisme aide l'entreprise à maintenir un taux de productivité élevé. (Saba et al. , 2008 : 67-68)

En plus d'évaluer le rendement individuel sur la base de critères objectifs et quantifiables, le discours managérial pédagogique invite les futurs praticiens à évaluer les états psychologiques de la mobilisation, bien que leur évaluation soit souvent subjective. Au-delà de leur fonction punitive et de contrôle, les nouveaux modes d'évaluation sont souvent décrits par le discours managérial comme des processus de normalisation des comportements, attitudes et valeurs qui bénéficient tant à la partie patronale qu'aux employés. C'est notamment le cas de Réhayem, qui estime que l'évaluation contribue à la *trilogie des gagnants* puisqu'elle est « profitable et stimulante pour le superviseur, ses employés et l'entreprise dans son ensemble ». (Réhayem, 2008 : 128) Les processus de contrôle qui visent à améliorer le rendement et l'efficacité du personnel permettent d'améliorer la qualité du travail ainsi que le système organisationnel, autant de gains qui se répercutent positivement sur le chiffre d'affaires. L'ensemble des parties impliquées dans l'organisation en tirerait des bénéfices. Pour notre part, nous nous questionnons quant aux conséquences de ces modes d'évaluation, notamment sur la charge psychologique que les employés peuvent ressentir. Ce point fera l'objet d'une plus grande considération au chapitre 9.

## **Conclusion**

---

Cette première synthèse des analyses de la littérature pédagogique managériale a permis de valider le premier levier organisationnel de la mobilisation du modèle de Tremblay *et al.* (2005), dans la mesure où nous avons montré que la mobilisation y est décrite comme un élément central de la GRH. Plusieurs pratiques sont décrites dans la littérature pédagogique managériale comme autant de moyens à la disposition des gestionnaires pour hausser le niveau de motivation, d'engagement, d'adhésion et d'habilitation du personnel. Par une analyse des différentes activités organisationnelles généralement attribuées à la GRH, nous avons montré que la littérature managériale valorise un ensemble de pratiques proactives en matière de dotation, de formation, de rétribution et d'évaluation favorisent l'engagement, l'adhésion, la motivation et l'habilitation des travailleurs. En d'autres termes, elles contribuent à ce que l'organisation puisse compter sur une main-d'œuvre mobilisée, dont les

bénéfices organisationnels sont vantés dans la littérature pédagogique : « des personnes ainsi mobilisées possèdent un potentiel incroyable de créativité et de productivité ». (*Blais, 2004 : 143*)

Ces premières observations sont en phase avec notre prémisse, dans la mesure où, nous l'avons abordé précédemment, il est généralement admis que la mobilisation constitue le champ classique de la GRH. À la lumière de nos analyses, il semble que la mobilisation constitue le pivot d'une nouvelle pratique de GRH également du point de vue des autres domaines organisationnels : en effet, comme le stipule notre première hypothèse de recherche, l'analyse de contenu montre qu'au-delà des pratiques de GRH, la mobilisation est de telle nature qu'elle constitue désormais un enjeu pour tous les domaines. La synthèse des analyses présentée dans les trois prochains chapitres montre que le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est largement diffusé dans la littérature pédagogique managériale, puisque l'organisation du travail, le leadership et la vision sont tous associés à une entreprise étendue en vue d'accroître la mobilisation.

## CHAPITRE 6

### La mobilisation et l'organisation du travail

« Il vaut mieux alors considérer les employés comme une ressource vitale qu'il s'agit de mobiliser pour influencer positivement sur la performance organisationnelle ». (Wils dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 13*)

#### **Introduction**

---

Après avoir analysé la place de la mobilisation au regard des pratiques de GRH qui sont généralement considérées comme le terreau de la mobilisation, nous nous sommes intéressés aux autres domaines identifiés dans le modèle de Tremblay *et al.* (2005), afin de valider qu'ils constituent également des champs de mobilisation. Le second champ qu'ils identifient comme vecteur de mobilisation est celui de l'organisation du travail, qui réfère à la structure déployée pour définir, répartir et coordonner les tâches ; nous empruntons la définition de Lapointe qui décrit l'organisation du travail comme le « double mouvement de division du travail et de sa réunification grâce à des mécanismes de coordination appropriés » (Lapointe, 1995 : 4) ; le présente chapitre s'intéresse au traitement de la mobilisation au regard de ce mouvement. Il présente les principales tendances qui émergent de l'analyse des résultats issus d'un premier classement entre les composantes de la mobilisation et les thématiques associées à l'organisation du travail (voir figure 8).

D'un point de vue général, l'analyse met en lumière une volonté largement partagée de déployer une organisation du travail souple, qui favorise la compétence, la polyvalence,

l'autonomie et la responsabilisation, autant de termes qui réfèrent aux dimensions de la mobilisation. Contrairement aux formes d'organisation traditionnelles fondées sur le contrôle, d'aucuns, dont Saba *et al.*, militent pour le déploiement d'une organisation plus dynamique qui favorise la créativité et l'autonomie :

La recherche d'un gain de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or la GRH peut favoriser l'amélioration du rendement de l'organisation grâce à son action directe sur les salariés. Conscientes de cette réalité, les entreprises les plus productives d'Amérique du Nord reconnaissent le rôle joué par leur service RH. [...] Ainsi, l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités, inhibe la créativité des employés, limite leur capacité à fournir une contribution personnelle et nuit donc à la productivité. En raison de sa place privilégiée dans l'entreprise, le service RH est en mesure de favoriser un gain de productivité en repensant les modes d'organisation. (Saba *et al.*, 2008 : 28)

Cet appel au remaniement des modes d'organisation du travail est largement répandu dans le discours pédagogique managérial. La mobilisation est présentée comme l'une des voies à envisager : notre analyse nous permet de circonscrire quatre caractéristiques valorisées dans les ouvrages de gestion qui, chacune à leur façon, témoignent des nouvelles normes managériales en matière de mobilisation. D'abord, deux éléments se présentent comme des préalables à une organisation du travail mobilisante ; le fait d'accorder une importance au capital humain et de privilégier la communication au sein de l'organisation. Il ne s'agit bien évidemment pas des deux seules conditions ; toutefois, ces deux conditions sont celles qui sont le plus discutées dans les ouvrages de littérature pédagogique et qui, nous le verrons, font appel aux dimensions de la mobilisation. Par la suite, en nous inspirant de la définition de Lapointe que nous avons cité précédemment, nous nous intéresserons à l'organisation du travail dans sa propension à diviser le travail ; par le concept d'autonomie dans le travail, nous verrons que la nouvelle organisation du travail valorise notamment l'enrichissement des tâches ainsi qu'une division par projets, qui fait davantage appel à l'autonomie et à la responsabilisation de l'employé. Nous verrons comment cette répartition du travail favorise des formes de contrôle plus diffus. Enfin, nous nous intéresserons à l'organisation du travail dans sa propension à réunifier le travail ; l'organisation du travail valorisée dans la littérature pédagogique managériale valorise des nouvelles formes de coordination du travail, notamment liées au travail en équipe. Il va s'en dire qu'en recourant à ces caractéristiques qui, il importe de le préciser, ne sont pas mutuellement exclusives, nous ne prétendons pas définir

entièrement la nouvelle organisation du travail : il s'agit plutôt de mettre en lumière les principaux éléments vantés dans notre corpus qui caractérisent les formes de répartition et de coordination du travail qui font directement appel aux dimensions de la mobilisation liées à la motivation, à l'engagement, à l'adhésion et à l'habilitation .

## **1- L'importance du capital humain**

---

Notre revue de la littérature pédagogique managériale nous a permis de noter que l'un des préalables au développement d'une organisation mobilisante est le fait d'accorder une importance centrale au capital humain. Cette idée semble faire consensus : la majorité des auteurs invitent les futurs praticiens à accorder une place centrale à la main-d'œuvre, considérée comme l'une des sources – si ce n'est pas la source principale – de plus-value. Côté *et al.*, par exemple, affirment que « le capital humain et la gestion de ce capital particulier deviennent donc des facteurs clés de succès dans bon nombre de secteurs d'activité, au même titre que le capital financier et la gestion financière dans l'univers des conglomérats ». (Côté *et al.*, 2008 : 97) Dans le même ordre d'idée, Schermerhorn et Chappel mentionnent qu'« à l'heure où la technologie domine, le succès des organisations repose avant tout sur les capacités de la main-d'œuvre » (2008 : 12) et Déry, que « loin d'être un handicap pour le fonctionnement efficace des organisations, les dimensions sociales et humaines de l'action collective en sont plutôt le cœur et l'âme ». (Déry, 2010 : 195) Pour Mc Shane et Benabou, le succès organisationnel ne constitue rien de moins que la « somme des talents de la main-d'œuvre d'une organisation, qui lui permettra de se tailler un avantage concurrentiel (grâce à leur valeur ou à leur rareté) ». (Mc Shane et Benabou, 2008 : 93) St-Onge *et al.* attribuent cette importance de la main-d'œuvre notamment à un changement dans les critères de compétitivité :

à l'heure actuelle, les chances sont minces que les organisations acquièrent un avantage concurrentiel à long terme en ne s'appuyant que sur des facteurs traditionnels de succès comme une technologie de pointe, un créneau de marché, un accès privilégié aux matières premières ou de bonnes conditions de financement. [...] Comme il est impossible de s'attaquer à la dynamique concurrentielle (c'est-à-dire à l'amélioration de la quantité et de la qualité des produits et service) sans le concours du personnel, c'est de la capacité de

dirigeants et des cadres à bien gérer cette ressource dont dépend le succès de leur organisation. (*St-Onge et al., 2009 : 5*)

Aussi présentent-ils le personnel comme l'un des principaux avantages concurrentiel des organisations : « force est de conclure qu'un facteur prioritaire de succès pour les années à venir réside dans la GRH ». (*St-Onge et al., 2009 : 5*)

Contrairement à l'ouvrier du régime fordiste qui était essentiellement considéré comme un coût de production « indifférencié et interchangeable » (*Côté et al., 2008 : 98*), le travailleur de l'économie contemporaine est souvent décrit dans le discours managérial pédagogique comme un élément essentiel puisqu'il détient les compétences et les compétences favorables à la productivité. Mc Shane et Benabou l'expriment en ces mots :

Dans ce contexte, ce n'est plus la production de biens ou de services ou l'acquisition de capitaux qui sont importants en soi, mais la constitution d'un corps de connaissances qui permettront de dominer ces activités et de promouvoir la créativité. Bref, nous sommes entrés dans une économie du savoir où une gestion bien pensée peut en faire un actif stratégique pour l'entreprise : les savoirs définissent ce qu'une entreprise peut produire ou pas, donc son avantage concurrentiel. (*Mc Shane et Benabou, 2008 : 189*)

Dans une économie compétitive où l'avantage concurrentiel tangible d'une organisation peut plus facilement être reproduit, les auteurs de GRH invitent les futurs praticiens à miser sur le capital humain, difficilement reproductible : la matière grise du personnel est présentée comme une façon de se démarquer des concurrents. Aussi Réhayem suggère-t-il de miser sur « la compétence, l'efficacité et la productivité des employés ». (*Réhayem, 2008 : 2*) L'investissement dans le savoir est décrit comme une des stratégies principales de survie pour l'organisation moderne, auxquelles certains accolent l'adjectif d'entreprise « apprenante ». On retrouve cette pensée chez *St-Onge et al.* : « l'acquisition et la mise à jour des compétences dans un domaine particulier constitue une condition de bon fonctionnement des organisations [...] Dans une économie de plus en plus dominée par les nouvelles technologies et l'innovation, une main-d'œuvre qualifiée s'avère un enjeu de croissance économique ». (*St-Onge et al., 2009 : 139-141*) L'importance des compétences pose un double problème : celui de la motivation (l'utilisation des compétences repose exclusivement sur le bon vouloir du

travailleur) et celui du renouvellement (les compétences sont rapidement dépassées). La mobilisation semble être la solution, dans la mesure où, selon le discours managérial pédagogique, un employé mobilisé intériorise les objectifs organisationnels au point d'en faire des objectifs personnels ; son engagement, son habilitation, sa motivation et son adhésion n'en seraient que bonifiés. Le capital humain étant associé à la créativité et à l'innovation, il importe de le gérer adéquatement ; c'est ainsi qu'aux épithètes d'économie de la connaissance, du savoir, de l'immatériel s'est juxtaposé le terme d' « économie de ressources humaines ». (*Côté et al., 2008*)

Le défi RH, s'il en est un, est donc d'attirer, de retenir, de fidéliser le personnel ; aussi la nécessité de développer une organisation du travail novatrice est-elle une idée largement répandue, dans la mesure où elle favorise la motivation, l'engagement, l'adhésion et l'habilitation, bref, la mobilisation du personnel. À cet égard, nous avons vu précédemment que le rôle des pratiques de GRH est reconnu par l'ensemble des auteurs de notre corpus ; il en va de même pour l'importance du personnel, qui est unanimement décrit comme un préalable à une organisation du travail mobilisante. C'est ainsi que Schermerhorn *et al.* préviennent les futurs praticiens : « quel que soit le cadre de travail où vous évoluerez – PME, grande entreprise, fonction publique ou autre – , vous devriez retenir cet enseignement : les gens sont les assises de la réussite organisationnelle ». (*Schermerhorn et al., 2010 : 5*) Réhayem abonde dans le même sens en les incitant à considérer la main-d'œuvre comme une ressource et non comme un coût ; aussi affirme-t-il qu'une « organisation du travail dans laquelle on considère les employés comme des personnes ayant des ressources à développer et non comme des ressources à exploiter permet d'éviter de nombreux problèmes de comportements ». (*Réhayem, 2008 : 234*) Le rôle des spécialistes en GRH est donc primordial, puisqu'ils ont le mandat de recruter et surtout de retenir ce personnel, en leur offrant par exemple des conditions de travail optimales qui agiront sur leur motivation et leur engagement. Cette forte valorisation de la main-d'œuvre s'accompagne d'un changement quant au statut de la GRH : longtemps vouée à un rôle de médiateur entre les parties patronales et ouvrières dans les luttes syndicales, la GRH est de plus en plus décrite comme un partenaire de la direction, dont le travail quotidien contribue à la santé de l'organisation.

Le fait de considérer la mobilisation comme une stratégie de productivité organisationnelle constitue également un changement quant à la place du travailleur dans l'organisation, qui marque une rupture avec les anciens régimes. Bien qu'il ait respecté ses promesses en termes d'efficacité, le système fordiste est souvent associé à la déqualification du travail ainsi qu'à une piètre qualité de vie au travail. Il semble que l'organisation actuelle du travail, par sa propension à réenrichir la tâche, soit en voie de devenir une réelle source d'émancipation pour le travailleur : c'est du moins une vision largement répandue dans notre corpus. L'influence des changements culturels et sociaux y est analysée, comme le font notamment St-Onge *et al.* dans l'extrait suivant : « la société a renforcé le fait qu'un citoyen fonde en grande partie sa propre identité et sa référence à la réussite sur le travail. Le travail est ainsi un lieu où s'expriment la personnalité d'un individu, ses ambitions, son autonomie et son épanouissement personnel ». (*St-Onge et al., 2009 : 40*)

Face au discours managérial qui glorifie le travailleur et son apport pour l'organisation, une question demeure : cette importance accrue de la main-d'œuvre est-elle généralisée à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles ou, au contraire, réservée à certains travailleurs? Notre analyse nous a permis de noter que deux philosophies de gestion sont enseignées dans les ouvrages de notre corpus, selon que l'on considère la main-d'œuvre comme un actif ou comme un coût. Ainsi, le fait de considérer le personnel comme un actif semble plus souvent réservé aux travailleurs qualifiés, qui présentent un niveau de scolarité élevé : ils bénéficient davantage des politiques d'internalisation, centrées sur l'engagement et la confiance. Certaines catégories socioprofessionnelles, au contraire, seraient gérées selon une philosophie inverse, qui en appelle à la flexibilité, voire à l'externalisation. On parle même d'une main-d'œuvre interchangeable (*Saba et al., 2008*) : cette fraction du personnel est souvent décrite dans la littérature pédagogique comme un coût qui gagne à être limité par des politiques telles que le licenciement, le recours à la sous-traitance ou des conditions de travail moins avantageuses. Selon *Saba et al.*, ces deux philosophies de gestion peuvent être appliquées au sein de la même organisation : « l'internalisation et l'externalisation peuvent coexister dans la même organisation : on peut gérer un noyau d'employés selon la première approche, ce qui favorise la loyauté et l'engagement à long terme, et recourir à la seconde pour le reste du personnel, ce qui favorise la flexibilité et la réduction des coûts à court terme ». (*Saba et al., 2008 : 297*) Cette iniquité quant aux modes de gestion constitue, à nos

yeux, l'un des grands paradoxes de la mobilisation, du fait notamment que ces pratiques sont susceptibles de mener à de nouvelles inégalités au sein d'une même organisation. Il existe également un risque de marchandage : une organisation pourrait réserver ces politiques d'internalisation aux travailleurs qui démontrent un fort degré de mobilisation et adopter des politiques d'externalisation pour ceux qui, pour des motifs personnels, sociaux ou idéologiques, ne démontrent pas le degré de mobilisation attendu. Nous reviendrons sur ces possibles dérives de la mobilisation en conclusion.

Pour l'instant, retenons que les mutations économiques et technologiques des dernières décennies ont engendré un changement de philosophie managériale, de sorte que la main-d'œuvre bénéficie d'une importance inédite. Le discours managérial est imprégné de l'idée que les ressources humaines constituent la principale richesse d'une organisation, celle qui à long terme saura assurer son avantage concurrentiel, sa compétitivité et son rendement. D'aucuns y voient un changement positif : Déry affirme même que « loin d'être un handicap pour le fonctionnement efficace des organisations, les dimensions sociales et humaines de l'action collective en sont plutôt le cœur et l'âme ». (Déry, 2010 : 195) Il n'en demeure pas moins que plusieurs auteurs dénoncent le fait que les valeurs organisationnelles humanistes ne soient pas toujours en écho aux pratiques. On retrouve cette idée notamment chez Saba *et al.*, qui dénoncent que : « d'un côté, les cadres supérieurs n'hésitent pas à déclarer que leur organisation puise sa force dans ses ressources humaines ; de l'autre, ils n'hésitent pas à sabrer dans les coûts de main-d'œuvre ou à réduire les budgets alloués à la gestion des ressources humaines durant les périodes de restrictions économiques ». (Saba *et al.*, 2008 : 534) Nous reviendrons sur la question de l'adéquation entre les valeurs et les pratiques au chapitre 8 ; pour le moment, rappelons simplement que, selon le discours pédagogique managérial contemporain, la gestion du facteur humain est décrite comme un enjeu de productivité, l'une des conditions objectives d'une organisation du travail mobilisante.

## 2- La communication

---

Une autre condition objective d'une organisation du travail mobilisante prônée dans les livres de gestion est la communication<sup>41</sup>. En effet, plusieurs auteurs de GRH se réfèrent à la célèbre maxime de Francis Bacon « savoir, c'est pouvoir » pour justifier l'importance de la circulation de l'information dans les organisations (*Dessler, 2009 : 141*). La communication est associée à l'habilitation : il semble y avoir un consensus quant à l'idée que le pouvoir passe par l'information, dans la mesure où elle contribue à ce que les employés se sentent personnellement responsables du succès de leur organisation. La communication contribuerait donc à l'engagement envers le groupe et l'organisation ainsi qu'à l'adhésion aux projets et aux valeurs qui y sont valorisés. Dans les situations difficiles, la transparence quant au rendement et aux objectifs de l'organisation contribuerait à nourrir un sentiment d'urgence chez les employés, qui facilite leur adaptation au changement. D'ailleurs, signe que le partage de l'information entre les paliers hiérarchiques est actuellement perçue comme une façon

---

<sup>41</sup> À ce sujet, Lamaute et Turgeon (2009 ; 70) présentent deux modèles de gestion susceptibles de favoriser la mobilisation. 1) Le premier modèle, inspiré par celui de Lawler et Mohrman (1989), est celui d'une organisation qui se prête à un quadruple partage : le partage de l'information, du savoir, du pouvoir et des récompenses. Le partage de l'information consiste en la divulgation de tout changement concernant l'organisation du travail, les NTIC, les nouveaux équipements, les enjeux financiers ; on suppose que les travailleurs au fait de ce qui se passe dans leur organisation auront tendance à s'y investir davantage. Le partage du savoir suppose que l'organisation favorise le développement et le partage des connaissances par le biais notamment de formation, afin que les employés puissent bonifier leurs compétences. Le partage du pouvoir permet à l'employé d'exercer une certaine emprise sur son travail, que ce soit par la prise de décision concernant l'exécution de ses tâches. Il est fortement lié à la responsabilisation, qui implique une imputabilité. Le partage de récompenses (pécuniaires ou symboliques) est souvent décrit comme la pierre angulaire de la mobilisation : Lamaute et Turgeon affirment même qu'une « organisation qui responsabilise ses employés suscitera à coup sûr leur mobilisation, pourvu que cette mobilisation soit alimentée par un système de reconnaissance basé sur des récompenses ». (*Lamaute et Turgeon, 2009 ; 71*) 2) Le deuxième modèle de mobilisation décrit par Lamaute et Turgeon est censé assurer le maintien de la motivation malgré un contexte de restructuration : il est fondé sur l'acceptation de la nature et de l'étendue des tâches par les employés, par une volonté de partage de l'information par les gestionnaires et les dirigeants ainsi que sur la volonté partagée entre les dirigeants, les gestionnaires et les employés d'établir une relation de confiance, de respect mutuel. « La mobilisation peut être maintenue par toute organisation soucieuse de favoriser la circulation d'une information juste et franche et désireuse d'établir et de maintenir avec ses employés une relation de confiance ». (*Lamaute et Turgeon, 2009 ; 77*) La mobilisation des employés tendra à s'intensifier à mesure que les liens entre ces trois composantes seront renforcés.

d'accéder à une information unique et précieuse, l'ensemble des ouvrages consacre une section voire un chapitre entier aux théories de la communication et aux différents outils à la disposition des gestionnaires pour la favoriser.

Le mode d'organisation vanté dans les livres de GRH est celui qui favorise le savoir, dans lequel nous dit Dessler « les employés, soutenus par les gestionnaires, partagent les connaissances pour mieux accomplir leur travail ». (*Dessler, 2009 : 25*) Ici comme ailleurs, on réfère largement aux cognitions associées à l'habilitation ; on vante notamment les bienfaits de l'autodétermination, qui ne peut se faire sans une étroite collaboration entre employés et gestionnaires, qui doivent mettre à la disposition du personnel les ressources nécessaires pour bien effectuer le travail attendu. C'est ainsi que l'on incite les futurs praticiens à considérer le personnel comme un réel partenaire et à partager avec lui les informations relatives à l'organisation, afin de responsabiliser tous et chacun quant à son rôle dans la réussite organisationnelle. La communication y est décrite comme un facteur d'habilitation qui augmente l'intérêt porté au travail, du fait qu'elle contribue à unir les individus et les équipes de travail. Pourtant, il semble que ce ne soit pas toutes les organisations qui en reconnaissent le bien-fondé ; heureusement, nous dit Blais, « certaines entreprises, grandes et petites, s'orientent désormais vers de nouvelles formes de gestion qui ouvrent les portes à un certain partage des décisions avec les employés. Ces derniers participent ainsi davantage aux décisions qui relevaient autrefois uniquement de la direction ». (*Blais, 2004 : 132*)

La forme de communication valorisée dans les ouvrages de GRH est celle bilatérale, qui valorise la communication tant vers le haut de la hiérarchie que vers le bas ; on y véhicule une vision selon laquelle la direction ne devrait pas se contenter d'être la seule émettrice de données, mais également être ouverte aux informations que lui transmet son personnel, qui bénéficie d'une expérience unique et dont les *output* pourraient profiter à toute la firme. Il serait du rôle du gestionnaire d'améliorer la communication entre les composantes de l'organisation ; aussi les manuels de gestion accordent-ils généralement une large place aux théories de la communication, en proposant aux lecteurs un ensemble de mesures afin de les aider à livrer plus efficacement leur message. L'adoption de pratiques de diffusion et de

réception d'information y est valorisée, puisqu'elles favorisent la transmission des attentes organisationnelles et le sentiment de considération de la part du personnel. Un employé qui connaît les retombées de sa contribution individuelle aura tendance à s'engager plus activement dans son travail, de même que celui qui considère que l'organisation est à l'écoute de ses besoins et de ses doléances : les retombées positives se manifestent sur l'engagement personnel que sur l'adhésion envers les objectifs organisationnels.

Le fait d'adopter des attitudes favorisant l'expression des opinions est décrit comme un élément favorable à la mobilisation, dans la mesure où cela minimise les conflits qui pourraient résulter d'une mauvaise communication. Les modes de gestion participatifs sont décrits comme autant de méthodes qui contribuent au partage d'information ; en effet, en adoptant un style de gestion dans lequel l'employé est impliqué, on lui laisse la possibilité d'exprimer ses idées, mais aussi ses doléances. Les gains de ces méthodes sont reconnus par Saba *et al.* : « les efforts déployés par les entreprises canadiennes qui ont expérimenté différentes formes de participation ont conduit dans de nombreux cas à des bénéfices pour l'entreprise et de la satisfaction des employés ». (Saba *et al.*, 2008 : 98) Le transfert des connaissances entre la direction et les employés est central, et ce, dans les deux sens ; on considère en effet que le personnel possède une foule d'informations précieuses pour la direction, qui ne pourrait l'obtenir autrement que par les répondants en première ligne. L'instauration d'un véritable dialogue bilatéral fondé sur l'écoute et l'expression est décrite comme la solution à suivre, du fait notamment que la transparence et la libre circulation de l'information favorisent l'établissement d'un lien de confiance. Il semble que l'ensemble des formes de communication y contribuent : la communication verticale ascendante favorise la transmission de l'information quant aux problèmes, suggestions, questions, besoins et résultats aux paliers hiérarchiques supérieurs tandis que la communication verticale descendante informe les niveaux hiérarchiques inférieurs des procédures, stratégies, directives et décisions prises par l'administration, ce qui contribue à créer un sentiment de sécurité et d'engagement chez le personnel qui est au fait des grands enjeux de l'organisation. La communication horizontale, pour sa part, facilite le réseautage entre les membres de différents services et favorise le sentiment d'appartenance, les relations interpersonnelles et le transfert de connaissance (Réhayem, 2008), autant de comportements associés à l'habilitation. La

communication bidirectionnelle organisationnelle constitue une marque de confiance, qui contribue au développement d'états psychologiques favorables à la mobilisation.

Cette importance du partage de l'information a une influence certaine sur le rôle du gestionnaire, qui devient de plus en plus un passeur, qui doit veiller à informer tous et chacun des grands enjeux. La libre circulation de l'information que permet les nouvelles technologies de l'information ouvre la porte à de nouveaux partenariats. Elle facilite également le travail d'équipe en petites unités multidisciplinaires bénéficiant d'une grande autonomie. De même, elle est associée à une méthode de gestion de la résistance au changement ; dans la mesure où sont présentés les vrais motifs qui motivent les changements organisationnels, on estime que les travailleurs seront personnellement convaincus de la pertinence des mesures proposées, au point où ils participeront souvent à leur implantation. Leur engagement et leur adhésion aux valeurs et projets de l'organisation seront augmentés, notamment lorsqu'on les invite à participer aux changements organisationnels ; ils risquent alors d'en reconnaître l'utilité, d'en comprendre le sens et de s'y engager. Le fait d'adhérer personnellement aux objectifs organisationnels est donc décrit dans la littérature pédagogique managériale non seulement comme un facteur de diffusion, mais également de production de la norme de changement.

### **3- L'autonomie responsable et le contrôle diffus**

---

L'importance accrue du capital humain se manifeste par un changement quant au rôle de l'employé dans l'organisation, que le discours pédagogique managérial invite à considérer comme un partenaire stratégique de l'organisation. C'est ainsi que l'on invite les gestionnaires à accorder plus de pouvoir aux employés en leur confiant plus de responsabilités ; l'autonomie responsable, processus par lequel on donne à un sujet imputable les moyens d'agir pour être plus autonome dans la réalisation de ses tâches, ce qui lui confère une plus grande influence dans l'organisation, est présentée dans le discours managérial pédagogique comme une des conditions objectives d'une organisation du travail mobilisante. Elle réfère directement à l'autodétermination, que nous avons associée à l'une des quatre cognitions de l'habilitation qui contribue à l'état psychologique d'un travailleur habilité. Il s'agit pour

Schermerhorn et Chappel, d'« aider les autres à utiliser leurs connaissances et leur jugement pour intervenir concrètement dans les activités quotidiennes en milieu de travail ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 251*)

La norme d'autonomie responsable affecte le contenu du travail ; il est généralement reconnu qu'une tâche qui stimule le sens des responsabilités, l'intelligence, la créativité, le talent, l'utilisation et la reconnaissance des compétences sont autant de conditions qui facilitent l'autonomie dans le travail, que Saba *et al.* présentent comme un facteur de motivation et de satisfaction au travail :

De façon concrète, les nouvelles formes d'organisation du travail s'attachent à rendre les tâches plus intéressantes, plus stimulantes et plus sécuritaires, et, par conséquent, à assainir le milieu de travail. En ce qui a trait à l'individu, la restructuration du travail vise à ce que le travailleur soit plus disposé à travailler et qu'il se sente plus heureux. Il pourra accroître ses habiletés et ses connaissances ; il sera alors en mesure de mieux accomplir son travail, d'occuper des fonctions plus stimulantes et d'assumer davantage de responsabilités. Quant au travail proprement dit, ce type de programme tend à rendre l'emploi soit plus intéressant, plus motivant et plus agréable pour la personne qui l'effectue. (*Saba et al., 2008 : 80*)

La norme d'autonomie responsable concerne également les méthodes de gestion ; le discours managérial pédagogique en appelle à la polyvalence, à une description de tâche moins détaillée, qui favorise la créativité<sup>42</sup>, une notion que Aballéa et Demailly (dans Durand et Linhart, 2005) associent directement à la mobilisation. Différents moyens sont suggérés aux cadres désireux de responsabiliser leurs salariés, que ce soit de les impliquer dans la planification des objectifs individuels et des méthodes pour y parvenir, de les inviter à déployer compétences et talents au service d'une cause commune, de les inciter à être autonomes en les tenant responsables de leur travail, de reconnaître leurs efforts ou, encore, de bâtir un climat de confiance fondé sur le respect et la communication.

---

<sup>42</sup> Tel que nous le verrons en conclusion, la littérature pédagogique offre deux visions contradictoire quant à la question des objectifs ; certains prônent l'utilisation de normes de rendement quantifiables alors que d'autres prescrivent des normes plus souples, qui favorisent le libre-arbitre.

Paradoxalement, notre analyse montre que les politiques de responsabilisation des employés sont justifiées par des motifs tant sociaux qu'économiques ; elles sont présentées à la fois comme des réponses aux demandes des travailleurs et comme une stratégie pour atteindre l'efficacité. On retrouve ce double discours notamment chez Saba *et al.* (2008) : ici, ils écrivent que les nouvelles formes d'organisation du travail sont adoptées pour « atteindre des niveaux de performance élevés, d'être plus compétitifs sur le marché et plus efficaces dans leur secteur d'activité » (Saba *et al.*, 2008 : 97) ; plus loin, ils présentent les structures plus souples qui favorisent la responsabilité et l'autonomie comme des ajustements pour s'adapter aux demandes de la main-d'œuvre : « les gestionnaires ont constaté qu'un certain nombre d'employés préfèrent occuper des emplois qui, outre un bon salaire, leur offrent des responsabilités et de l'autonomie. En fin de compte, certaines organisations ont répondu à cette demande en structurant les emplois de façon à favoriser une plus grande créativité de la part des employés ». (Saba *et al.*, 2008 : 100) Toujours selon eux, certains employés exigeraient même d'être plus autonomes afin de contribuer au succès organisationnel : « certains souhaitent une plus grande autonomie afin de contribuer davantage au succès de l'entreprise ». (Saba *et al.*, 2008 : 28) Qu'elle soit motivée par des motifs de rentabilité ou sociaux, il n'en demeure pas moins que l'autonomie responsable est présentée dans la littérature managériale pédagogique comme l'une des voies à suivre pour assurer la rentabilité organisationnelle. Elle est tellement valorisée par St-Onge *et al.* qu'ils la présentent non pas comme une stratégie, mais comme une contrainte auxquelles les organisations sont tenues de se conformer : « non seulement le nouvel environnement économique, l'évolution des valeurs et les changements technologiques rendent possible la responsabilisation, mais ils contraignent également les organisations à la favoriser ». (St-Onge *et al.*, 2009 : 46)

Bien que la norme d'autonomie responsable soit unanimement endossée par les auteurs de GRH, il n'en demeure pas moins qu'elle suscite certaines craintes et ce, tant du côté des gestionnaires que des salariés. La plupart des ouvrages évoquent le fait que certains gestionnaires peuvent être réticents à accorder du pouvoir ou à transmettre de l'information, de peur de perdre une place privilégiée dans l'organisation ; nous y reviendrons au prochain chapitre, dans lequel nous évaluons le rôle du leader face à la mobilisation. De même, on y évoque le fait que certains travailleurs peuvent se sentir menacés par cette nouvelle norme ; c'est le cas de Saba *et al.* lorsqu'ils indiquent : « les employés peuvent également résister à

des pratiques qui exigent davantage de sens critique, qui leur confèrent des responsabilités accrues et qui les obligent à établir des communications plus fréquentes avec leurs pairs et leurs supérieurs ». (*Saba et al., 2008 : 71*) Cette crainte s'explique notamment du fait que l'autonomie responsable s'accompagne d'un ensemble de droits, mais également de devoirs, qui peuvent représenter de nouvelles contraintes pour le travailleur, notamment lorsque la sécurité d'emploi est menacée. À cet égard, la littérature scientifique regorge d'études qui questionnent l'idée selon laquelle la nouvelle organisation donne plus de pouvoir aux salariés ; d'aucuns ont montré que le passage à une autorité diffuse s'accompagne de luttes insidieuses, fondées sur un pouvoir arbitraire et des rapports inégaux. Nous aborderons ces questions en conclusion ; pour l'instant, voyons comment le contrôle plus diffus représente une condition objective d'une organisation du travail mobilisante.

En effet, nous ne saurions aborder la question de l'autonomie responsable sans aborder celle de la supervision, dans la mesure où la latitude laissée à l'employé est tributaire d'une décision organisationnelle. L'organisation du travail mobilisante décrite dans la littérature pédagogique managériale est fondée sur des modes de contrôle novateurs, qui en appellent à la décentralisation des décisions et la délégation des responsabilités. Dessler l'illustre ainsi : « la tendance veut qu'on délègue de plus en plus l'autorité et que l'organisation prenne forme autour d'équipes horizontales et autonomes dont les membres eux-mêmes possèdent l'information et les compétences nécessaires pour réguler leurs propres activités ». (*Dessler, 2009 : 362*) Le fait de déléguer les responsabilités ne garantit pas que les employés fassent le travail tel que prescrit : il importe donc de déployer des processus de contrôle qui jugeront de la qualité du travail dans un contexte de supervision minimale. Le rôle de supervision s'en trouve complexifié, du fait que l'on assiste à une autorité plus diffuse. Le fait que l'on parle de plus en plus en termes de compétences plutôt que de tâches complique également l'évaluation du rendement et commande de nouveaux modes de contrôle, que Parthasarthy définit comme « une combinaison de mesures préventives, de mesures de renforcement positif et de mesures correctives qui aident l'entreprise à améliorer sa performance organisationnelle ». (*Parthasarthy, 2009 : 275*)

Notre analyse de la littérature pédagogique managériale montre que l'autonomie responsable constitue un mode novateur de contrôle organisationnel : les livres de gestion que nous avons

consultés font l'éloge d'une autorité horizontale fondée sur des contrôles plus flexibles. La structure traditionnelle de l'organisation qui comportait huit ou neuf échelons hiérarchiques y est dévalorisée au profit d'une structure plus souple, qui privilégie les configurations horizontales qui ne comportent que trois ou quatre paliers hiérarchiques. Le rôle du gestionnaire est complétement repensé : « autrefois, les gestionnaires se considéraient plutôt comme des patrons ; aujourd'hui, ils deviennent des tuteurs, des mentors, des chefs d'équipe ou des conseillers ». (Dessler, 2009 : 25) Dans un contexte où les techniques évoluent rapidement et où les technologies ont des cycles de vie raccourcis, on privilégie les structures qui facilitent la communication verticale et responsabilisent les travailleurs, qui détiennent les compétences et l'information nécessaires pour faire face aux différents imprévus. « Autrement dit, dans les structures horizontales, l'autorité est décentralisée et le personnel chargé des opérations jouit d'une autonomie dans la prise de décisions ». (Parthasarthy, 2009 : 249) On peut penser qu'un tel contrôle diffus ne saurait être possible sans que les employés ne soient mobilisés. En fait, notre analyse laisse penser que l'autonomie responsable comme vecteur de mobilisation constituerait également une forme de contrôle ; les employés qui intériorisent les objectifs organisationnels au point d'en faire des objectifs personnels seraient en effet plus prompts se responsabiliser, à œuvrer pour l'organisation et à obéir aux demandes organisationnelles. Nous y reviendrons au chapitre suivant qui aborde la question du leadership ainsi qu'en conclusion, dans laquelle nous analysons des perspectives critiques associées à la mobilisation.

#### **4- Le travail d'équipe**

---

La dernière condition objective d'une organisation du travail mobilisante que nous avons identifiée dans la littérature managériale pédagogique est le travail d'équipe. Il semble y avoir une certaine unanimité à considérer que la division organisationnelle traditionnelle en services et en unités autonomes est susceptible d'isoler les individus, de freiner le partage d'information, de créer des cloisonnements qui limitent les initiatives et la créativité. Les équipes de travail sont désormais reconnues comme une force qui contribue tant à l'habilitation, qu'à la motivation, à l'engagement et à la mobilisation, bref, à la mobilisation. C'est ainsi selon Dessler que « les entreprises comptent de plus en plus sur la contribution des équipes pour atteindre un rendement élevé ». (2009 : 484) La coordination de l'organisation

du travail est présentée comme la voie à suivre, comme l'évoque explicitement Parthasarthy : « les compétences de l'entreprise ne reposent pas sur la qualité de ses ressources individuelles, mais sur sa capacité à les organiser et à les faire agir à l'unisson ». (*Parthasarthy, 2009 : 245*) On valorise donc une division plus souple, qui évite la compartimentation au profit d'équipes de travail interfonctionnelles, composées de travailleurs aux compétences diversifiées œuvrant à une tâche commune. Une des tendances actuelles décrites dans les livres de GRH celle des groupes de travail (également nommé les équipes interfonctionnelles), des équipes temporaires formées pour répondre à une problématique précise. Elles sont composées de travailleurs aux profils souvent diversifiés, choisis en fonction de leurs compétences et appelés à répondre à des objectifs déterminés et précis. Il est intéressant de noter que ces groupes peuvent être des équipes virtuelles, qui accomplissent les tâches attendues par le biais des NTIC. La plupart des auteurs de littérature pédagogique managériale font l'éloge de ces groupes virtuels, considérant qu'ils offrent un bon rendement en termes de coût-efficacité. Il semble que la flexibilité des équipes de travail soit gage de succès ; c'est du moins l'avis de Schermerhorn *et al.* :

Indéniablement, la réussite des organisations dépend en grande partie de l'apport des groupes formels et informels qui constituent leurs réseaux internes. [...] Soucieuses de satisfaire aux impératifs de la concurrence dans des milieux ultra-complexes et déterminées à s'épanouir pleinement en tant que systèmes hautement performants, les organisations les plus avancées confient ainsi plusieurs responsabilités à des groupes et à des équipes. (*Schermerhorn et al., 2010 : 216*)

La synergie d'un groupe se caractérise par une forte coordination des énergies investies dans le travail, de sorte que le tout excède souvent la somme des parties ; lorsque les défis structurels et relationnels sont relevés, les gains affectifs et productifs du travail d'équipe sont nombreux. En effet, sur le plan affectif, la plupart des auteurs de littérature pédagogique managériale soulignent que le groupe offre un cadre unique d'interactions sociales, dont le soutien affectif contribue à la gestion des tensions interpersonnelles et la synergie constitue une voie d'épanouissement et de satisfaction personnelle, qui favorise le développement d'un engagement affectif. On l'associe également à une amélioration de la qualité du travail et de la productivité, à une plus grande implication dans le travail et dans la prise de décisions, à une réaction plus positive face aux changements organisationnels, à une meilleure communication horizontale et verticale au sein de l'organisation, à un temps de réponse plus

court en cas de problèmes, à une satisfaction du travail plus élevée, à une acquisition et un partage de compétences et, de façon générale, à une meilleure gestion générale des ressources. Ces bénéfices constituent autant de gains susceptibles d'influencer positivement les résultats de l'organisation :

La prépondérance des tâches individuelles a considérablement diminué au profit du travail d'équipe, et c'est l'une des transformations les plus frappantes que connaît aujourd'hui l'organisation du travail. Dans la plupart des secteurs, on considère le travail d'équipe comme un facteur majeur – et même crucial – de l'amélioration de la productivité et de la qualité de vie professionnelle. (*Schermerhorn et al., 2010 : 244*)

Le travail de groupe est décrit comme une source importante de rendement, de créativité et d'enthousiasme ; aussi les ouvrages pédagogiques de management regorgent-ils de trucs à l'attention des praticiens afin de susciter la participation de leur personnel. Notre recension des ouvrages nous a permis de constater que les caractéristiques qui déterminent l'engagement envers l'équipe de travail sont similaires à celles qui favorisent l'engagement envers le poste : la participation à l'équipe sera plus grande si le travailleur a le loisir de participer aux décisions, est informé des enjeux de son travail, adhère aux objectifs généraux de la mission et du groupe, considère que sa contribution personnelle influencera le résultat global et que les relations humaines seront saines. Pour *Schermerhorn et al. (2010)*, son succès dépend de trois caractéristiques centrales : un leadership efficace, une composition efficace des groupes et un engagement dans le travail. *Réhayem (2008)*, pour sa part, en identifie cinq : 1) une cible commune, qui incite tous et chacun à travailler de concert ; 2) une interdépendance positive, lorsque les efforts collectifs sont investis en vue de combler la mission organisationnelle ; 3) une responsabilité individuelle et conjointe envers l'équipe, où l'apport de chacun est reconnu et nécessaire au rendement ; 4) le développement d'habiletés de travail, qui suppose que les compétences, les habiletés et les comportements individuels contribuent à la productivité, au climat de travail sain et à la collaboration entre les différents membres de l'équipe et ; 5) une autoévaluation, qui suppose que chacun participe à l'évaluation de la performance du groupe, tributaire du mode de fonctionnement du groupe, des résultats obtenus et de l'apport individuel. *Dessler*, quant à lui, identifie cinq éléments susceptibles de favoriser le « sens de la responsabilité collective » (*Dessler, 2009 : 290*) :

- La philosophie organisationnelle est décrite comme un facteur de cohésion pour les équipes. Le fait de pouvoir compter sur une philosophie et des valeurs communes lie les individus et les incite à œuvrer de concert ;
- La structure organisationnelle horizontale est fortement privilégiée, dans la mesure où elle délègue une grande partie des responsabilités aux équipes de travail ;
- Les systèmes en équipes (et notamment le système de rémunération) sont valorisés, tels que la rétribution en équipe, qui récompense le groupe, ou encore les systèmes informatiques et réseaux qui facilitent la communication ;
- Des politiques qui favorisent le travail en équipe doivent être déployées, telles que des règles d'équité de traitement qui favorise le sens de la communauté et diminue les inégalités statutaires (réduire les disparités statutaires liées par exemple aux codes vestimentaires, aux privilèges selon le statut d'emplois, etc.) ;
- Un milieu qui favorise le travail en équipe favorise également le développement des compétences, qui permettent d'élargir le champ d'action des équipes pluridisciplinaires.

Bien qu'ils fassent l'éloge du travail d'équipe, les auteurs de littérature pédagogique managériale en présentent également les possibles revers techniques et sociaux ; émergence de conflits interpersonnels, conflits de pouvoir, paresse sociale, illusion d'invulnérabilité et d'unanimité, moralisation, autocensure, problème de leadership et de concentration sont autant de problèmes abordés dans les ouvrages. Le travail d'équipe pose également la question de la responsabilité ; les petites unités ne sont pas seulement autonomes, elles sont aussi imputables de leurs décisions et de leur rentabilité. Elles sont associées à une forme de désengagement organisationnel, le poids de la réussite étant parfois transféré aux petites unités qui, en cas de manquements, peuvent être sanctionnées sans que la totalité de l'organisation n'en souffre. De même, d'aucuns estiment que les équipes seraient pourvues d'une nouvelle fonction, celle du contrôle par les pairs : le salarié ne serait plus jugé que par ses supérieurs, mais également par ses collègues. Le poids des équipes de travail comme nouvelle mesure de contrôle et de promotion de la norme se ferait également sentir au niveau

de la rémunération, dans la mesure où l'évaluation se fait parfois en fonction du rendement individuel, bien que les travailleurs soient incités à œuvrer en équipe. On met donc le lecteur en garde contre un possible double discours, qui laisse penser à plusieurs que le travail en équipe, au-delà de sa fonction manifeste de « tirer parti des compétences et talents divers en les utilisant à des fins précises » (Dessler, 2009 : 497) serait un nouvel instrument de contrôle. Certains vont jusqu'à affirmer que le travail en équipe ne serait qu'un mythe : malgré un discours sur la responsabilité collective, la responsabilisation individuelle serait la forme d'imputabilité dominante. Ce point de vue critique n'est abordé que par Dessler (2009), qui cite les travaux de Villemure sur la question de l'adéquation entre les pratiques et le discours ; d'un côté, on vante l'importance d'accorder les moyens nécessaires à la réalisation du travail alors que, dans les faits, il n'est pas rare que les membres d'équipe dénoncent le peu de latitude et de moyens dont ils disposent.

En somme, le travail d'équipe est présenté dans la littérature pédagogique managériale comme une condition objective d'une organisation du travail mobilisante, qui contribue tant à la motivation, à l'adhésion, à l'habilitation qu'à l'engagement. Doucet et Tremblay soulignent le lien entre efficacité organisationnelle, coopération et mobilisation : « faute d'ouverture aux autres, il n'y a pas de mobilisation possible! C'est pourquoi, en adoptant le concept de mobilisation, on récuse l'idée que la somme des performances individuelles, même remarquables, puisse constituer la meilleure équation possible en matière d'efficacité ». (dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 338) L'employé appelé à coopérer avec ses pairs sera plus apte à s'engager, à se motiver, à s'habiliter et à adhérer aux objectifs de l'organisation ; en d'autres termes, il sera plus prompt à se mobiliser.

## **5- Le paradoxe de la nouvelle organisation du travail mobilisante**

---

En écho à notre première hypothèse de recherche, cette synthèse des analyses de la place de la mobilisation au regard de l'organisation du travail montre que les tendances organisationnelles valorisées dans la littérature pédagogique managériale sont fortement imprégnées des différentes dimensions de la mobilisation ; au-delà des pratiques de GRH, il

semble donc que la mobilisation aurait pénétré d'autres domaines organisationnels. Nous verrons dans les chapitres suivants si l'on peut dire la même chose des deux autres domaines décrits par Tremblay *et al.* (2005), le leadership et les valeurs. Auparavant, il importe toutefois de se questionner sur un paradoxe qui émerge au terme de notre analyse des données.

En effet, la revue des conditions objectives d'une organisation du travail mobilisante a révélé que les appels répétés à la mobilisation sont justifiés à la fois par des facteurs sociaux et économiques. D'un côté, nous avons vu que le déclin de la syndicalisation aurait incité l'entreprise-providence à limiter ses coûts ; la mobilisation est présentée comme l'une des techniques les plus efficaces pour y parvenir, notamment parce qu'elle favorise la flexibilité et le contrôle. Un employé mobilisé serait plus prompt à accepter les changements. Une organisation du travail plus flexible, participative et démocratisée serait donc une stratégie pour l'adaptation au contexte économique mondial, comme l'exprime Dessler : « la rapidité du changement exige de l'organisation qu'elle réagisse avec plus de célérité. Par conséquent, les anciennes frontières organisationnelles soigneusement tracées doivent être abolies, comme elles le sont dans les équipes et les réseaux structurés et spontanés ». (Dessler, 2009 : 285) D'un autre côté, notre analyse a montré que les ouvrages de littérature pédagogique managériale soulignent la pertinence de développer de nouvelles structures organisationnelles, pour s'adapter aux nouvelles valeurs des travailleurs. Née de la critique du management technique et de sa rationalité instrumentale, l'idée selon laquelle le management contemporain est contraint de s'adapter aux transformations culturelles en adoptant une perspective plus sociale est largement répandue. Certaines mutations conséquentes de l'importance inédite de valeurs hédonistes auraient contribué à l'ébranlement de rapports organisationnels traditionnels, générant des problématiques qui commanderaient des ajustements structurels. Les organisations auraient été contraintes de s'adapter, en misant notamment sur les collectifs de travail formés d'individus plus responsables, autonomes, imputables, formés et informés. Les propos de Saba *et al.* (2008) résument bien la description de la situation que l'on retrouve dans les ouvrages de littérature pédagogique managériale à ce sujet:

Il semble que, actuellement, les structures organisationnelles ne soient pas toujours adaptées à la situation. En effet, les nombreux changements sociaux intervenus tout particulièrement dans le système de valeurs de la main-d'œuvre ont sérieusement ébranlé les relations traditionnelles entre les organisations et leurs membres. Cette situation a engendré au sein des organisations une crise qui ne peut être résolue que par la mise en place des nouvelles structures [...] Les nouvelles formes d'organisation du travail tendent à donner plus de latitude aux employés, sont plus enclines à respecter leur qualité de vie et permettent leur épanouissement au travail. (*Saba et al., 2008 : 131-132*)

Selon cette perspective, la nouvelle organisation du travail se serait adaptée afin de répondre à la réalité sociale vécue par les individus évoluant dans une société en changement, marquée par une importance inédite des droits individuels. Déry l'exprime ainsi :

Le management n'a donc d'autres choix que de se lancer dans un vaste chantier de refondation et de s'adapter à une société qui est maintenant fébrile, faite d'instantanéité et d'urgence, une société où tout s'accélère et dans laquelle chacun revendique toujours plus de droits, de changements, de consommation, de plaisirs, de réflexions, de performances, de loisirs, de sécurité, de qualité de vie, d'autonomie. (*Déry, 2010 : 38*)

Compte tenu de l'importance singulière du capital humain, une attention particulière serait portée aux besoins de la main-d'œuvre : « la contribution du personnel aux succès de l'organisation est telle que les dirigeants se doivent de repenser leur façon de gérer cette ressource ». (Tremblay dans *Blais, 2004 : v*) On estime que les nouveaux modes de gestion sont adaptés aux exigences de la main-d'œuvre qui, mue par un changement de valeurs, accorderait une importance accrue au contenu du travail, à l'autonomie et à la polyvalence. Les résultats d'enquêtes récentes menées en sociologie du travail nous permettent d'émettre certains doutes quant à ces affirmations, notamment au chapitre de la polyvalence, qui pour plusieurs travailleurs, riment avec déqualification. (Mercure et Vultur, 2010) Les changements remettent également en question les acquis au niveau de la sécurité d'emploi qui, nous le verrons, constitue encore aujourd'hui une condition jugée essentielle par une majorité de travailleurs pour accéder aux finalités expressives du travail. Certes, les travailleurs dotés de compétences élevées consécutives de la hausse généralisée des taux de scolarisation cherchent une certaine autonomie dans la réalisation de leur travail ; sont-ils prêts à composer avec les nouvelles réalités en matière de d'insécurité et d'imputabilité ? Nous aborderons cette question au chapitre 9.

## Conclusion

---

Ce deuxième tour d'horizon a permis d'explorer les conditions objectives d'une organisation du travail mobilisante décrites dans la littérature pédagogique managériale. Chacune à leur façon, les normes liées au capital humain, à l'autonomie responsable, à la communication et au travail d'équipe agissent sur les états psychologiques de la mobilisation et incitent le travailleur à se mobiliser pour son organisation. Ces nouvelles approches organisationnelles sont souvent décrites comme des structures permettant de rallier intérêts personnels et organisationnels, comme l'évoquent Saba *et al.* :

La principale raison d'être de ses nouvelles approches en matière d'organisation du travail est de revoir les structures et les procédés afin de les rendre plus conformes aux nouvelles réalités économiques et sociales. Il s'agit d'améliorer tant la qualité de vie au travail que la productivité. [...] D'une part, on s'applique à redéfinir les emplois dans le but d'accroître la satisfaction au travail, de réduire l'absentéisme et le roulement du personnel, d'inciter les employés à participer à la prise de décision pour favoriser leur engagement au sein de l'entreprise ; d'autre part, on veut améliorer la qualité des biens et services produits par l'entreprise. En augmentant le niveau de rendement au travail et en s'assurant la fidélité de la clientèle, on préserve la rentabilité de l'organisation, sa compétitivité et sa survie. (Saba *et al.*, 2008 : 77)

Par sa capacité à combler les besoins des travailleurs tout en s'adaptant à une économie mouvante, cette nouvelle organisation du travail serait-elle une solution au paradoxe organisationnel dans la mesure où elle facilite la conciliation de l'émancipation de l'homme et la rationalisation des ressources ? Notre analyse de la littérature pédagogique managériale montre que le succès individuel et organisationnel y sont souvent présentés comme des réalités conciliables. Les propos de Schermerhorn et Chappel synthétisent bien la vision largement répandue dans la littérature pédagogique managériale : « le succès personnel et organisationnel doit se bâtir dans des milieux de travail qui se réinventent autour des thèmes suivants : participation, responsabilisation, engagement, travail d'équipe, souplesse, autogestion, etc. ». (Schermerhorn *et Chappel*, 2008 : 4) Ici comme ailleurs, les finalités économiques et sociales des mesures prises par les organisations sont difficiles à départager ; au sujet des formes de participation qui permettent aux travailleurs de prendre part aux décisions organisationnelles, Saba *et al.* affirment que « les efforts déployés par les entreprises canadiennes qui ont expérimenté différentes formes de participation ont conduit

dans de nombreux cas à des bénéfices pour l'entreprise et de la satisfaction des employés ». (*Saba et al., 2008 : 98*) Ces mesures serviraient à la fois les gains de productivité et les travailleurs, qui sont plus satisfaits de leur activité professionnelle ; on pourrait donc penser que les nouvelles formes d'organisation du travail résolvent en partie ce paradoxe organisationnel.

Si les motifs qui justifient le déploiement d'une nouvelle organisation du travail varient, il n'en demeure pas moins que ces caractéristiques sont sensiblement les mêmes d'un auteur à l'autre. En effet, dans l'ensemble des ouvrages de GRH que nous avons consultés, tous militent pour une organisation du travail souple, qui favorise la polyvalence, l'engagement et la responsabilisation. Cette nouvelle organisation du travail est imprégnée de la mobilisation en ce qu'elle offre des postes de travail à haut degré d'autonomie, des responsabilités variées, des tâches effectuées en groupe, la polyvalence, l'autonomie décisionnelle, le travail d'équipe. Une firme qui s'assure de déployer les conditions objectives d'une organisation du travail mobilisante sera donc susceptible d'augmenter le niveau de mobilisation de ses employés et de voir naître une mobilisation collective lorsqu'un nombre significatif d'individus seront mobilisés. Un ensemble de pratiques sont suggérées dans la littérature pédagogique managériale afin d'y parvenir, comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

Or, l'implantation de telles pratiques de gestion, nous l'avons vu, n'est toutefois pas garante de mobilisation, ni même de motivation : aucune mesure ne garantit l'implication des employés puisqu'elle est largement tributaire de la personnalité de chacun. Par ailleurs, la motivation peut être élevée sans pour autant susciter la mobilisation, comme l'explique Réhayem : « tout repose sur la relation entre la mobilisation et la motivation au travail : la mobilisation motive, mais la motivation ne mobilise pas nécessairement ». (*Réhayem, 2008 : 198*) Aussi le leadership des praticiens y est déterminant : on observe un consensus dans la littérature pédagogique managériale quant à l'importance de développer un leadership mobilisateur, afin de rallier toutes les parties autour des objectifs organisationnels. Voyons sous quelles conditions ce leadership peut contribuer à la mobilisation.



## CHAPITRE 7

### La mobilisation et le leadership

« Le défi qui revient aux gestionnaires consiste à créer chez les travailleurs un état de mobilisation qui fera en sorte que ces derniers soient disposés à fournir des efforts considérables pour l'organisation, efforts orientés vers l'augmentation de la qualité de leur travail de façon continue, vers l'alignement de leur travail sur les priorités de l'organisation et vers la coordination spontanée de leur travail avec celui de leur équipe de travail ». (*Lamaute et Turgeon, 2009 : 69*)

« En tant que gestionnaire, l'une de vos principales responsabilités consistera à mobiliser les employés de votre équipe de travail ». (*Doucet et Tremblay, dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 329*)

« Mobiliser les personnes est un des rôles du dirigeant ». (*Blais, 2004 : 134*)

### Introduction

---

Le troisième domaine auquel nous avons soumis notre analyse est celui du leadership ; comme nous l'avons fait pour les trois autres champs organisationnels, nous nous sommes intéressés aux nombreux extraits dans la littérature pédagogique managériale qui abordent la question du leadership et de la mobilisation, que ce soit sous l'angle de la motivation, de l'engagement, de l'adhésion ou de l'habilitation (voir figure 8). Avant de présenter les principales tendances qui s'en dégagent, une précision s'impose quant au terme lui-même, qui ne va pas sans poser une certaine confusion, du fait notamment que certains auteurs parlent du

leadership<sup>43</sup> des gestionnaires<sup>44</sup>, alors que d'autres, au contraire, opposent les figures du leader et du gestionnaire ; dans le cadre de nos objectifs, nous nous intéresserons à la première acceptation du terme. Le leadership est reconnu pour son caractère polysémique ; Bass et Stogdill, auteurs d'études sur la question, affirment même « there are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept ». (Bass et Stogdill, 1990 : 11) Les ouvrages de GRH que nous avons consultés ne sont pas en reste ; la plupart consacrent une section à cette question et en proposent leur propre définition. Pour nous aider à nous y retrouver, citons d'abord les travaux de Lainey (2008) qui présentent les caractéristiques transcendant généralement les définitions ; 1) le leadership réfère toujours à un processus, à un ensemble d'activités interreliées destinées à des individus qui concourent à un même objectif ; 2) son but ultime est l'adoption de comportements prescrits par le leader ; 3) sa fonction est essentiellement instrumentale, le leadership étant déployé d'abord et avant tout en vue de susciter des actions profitables à l'organisation. Considérant ces trois éléments, il définit le leadership comme : « l'art d'influencer une ou plusieurs personnes, en fonction d'un objectif commun, dans une

---

<sup>43</sup> Les termes de *management* et de *leadership* sont deux notions distinctes, comme le rappelle Lainey : « le leadership vise à agir sur l'organisation pour qu'elle s'adapte mieux à son contexte, alors que le management a pour finalité de permettre à l'organisation de fonctionner adéquatement, au jour le jour ». (Lainey, 2008 : 17) Afin de donner une orientation à l'organisation, le leader s'appuie sur une vision, dont le manager pourra s'inspirer pour établir sa planification et les stratégies qui en découlent. Management et leadership sont toutefois des notions complémentaires ; aussi le gestionnaire peut-il assumer ces deux rôles dans sa pratique quotidienne.

<sup>44</sup> Une précision s'impose quant à l'identité du leader ; lorsque l'on s'intéresse au leadership comme levier de mobilisation, à quel leader faisons-nous référence ? Répondre à cette question commande une présentation des trois niveaux hiérarchiques en GRH (Wils dans Bourhis et Chênevert, 2009) : 1) la dimension stratégique est assurée par les membres de la haute direction, qui veillent à l'adéquation du processus de gestion par rapport au succès organisationnel ; 2) la dimension fonctionnelle est assurée par les gestionnaires intermédiaires responsables des différentes unités administratives, qui coordonnent les équipes au regard des objectifs organisationnel ; 3) la dimension opérationnelle est confiée aux gestionnaires de premier niveau, qui dirigent les équipes et veillent à ce que le travail nécessaire au succès organisationnel soit fourni. Les appels à la mobilisation - fussent-ils commandés par la haute direction et partie intégrante d'une stratégie de gestion- doivent être prescrits par les gestionnaires intermédiaires et de premiers niveaux, afin d'être entendus par les travailleurs. Nous nous intéressons donc au style de leadership exercé par ces deux types de gestionnaires, qui sont les plus susceptibles d'œuvrer auprès des salariés, du moins dans les grandes organisations. Ainsi, comme le souligne Blais, le leader, par « sa capacité à motiver et à mobiliser les autres semble l'un des éléments essentiels pour réaliser les objectifs de l'entreprise ». (Blais, 2004 ; 114)

situation donnée ». (*Lainey, 2008 : 15*) La définition de Blais est également pertinente puisqu'elle réfère concrètement à la mobilisation : il le définit comme la « capacité qu'ont les individus à motiver les autres et à les mobiliser vers l'atteinte d'objectifs précis ». (*Blais, 2004 : 101*)

La question du leadership est indissociable de celle du changement. Face aux pressions extérieures, les organisations opèrent des changements stratégiques, culturels, technologiques en vue d'augmenter leurs avantages concurrentiels. Même dans le cas où le changement s'avère bénéfique pour la pérennité de l'organisation, il est fréquent que des réticences émergent chez certains employés partisans du *statu quo*. Animés par un désir de constance, certains seront naturellement réfractaires à un bouleversement de leurs habitudes ; des divergences d'opinions, la peur de l'inconnu, des craintes par rapport à la nature intrinsèque de l'emploi ou aux conditions extrinsèques sont souvent en cause. Les livres de GRH proposent donc un ensemble de mesures à l'attention du gestionnaire désireux d'implanter de nouvelles procédures, afin que les employés démontrent l'engagement nécessaire à leur implantation ; le leadership est souvent présenté comme l'une des meilleures stratégies pour y parvenir. Contrairement à la gestion dont le rôle est, selon Schermerhorn *et al.*, « de favoriser la stabilité de l'organisation et de lui permettre de fonctionner sans heurts, [...] le leadership vise à faciliter l'adaptation et à instaurer les changements nécessaires ». (*Schermerhorn et al., 2010 : 314*) Le leader est fortement valorisé, au détriment du gestionnaire traditionnel, qui exerce un mode de gestion souvent décrit comme passéiste, peu réactif et réfractaire aux nouvelles idées. Certains présentent même le nouveau mode de gestion ouvert au changement comme une évidence : « il tombe sous le sens que les nouveaux milieux de travail exigent un leadership axé sur le changement ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 372*)

Le style de leadership mobilisateur est décrit comme étant le plus adapté au contexte économique et social actuel ; en effet, il est vanté dans la totalité des ouvrages consultés, qui consacrent tous une section aux qualités que devrait avoir un bon leader. Contrairement au leadership motivateur fondé sur le lien transactionnel de récompenses qui renforcerait le lien économique entre le salarié et l'organisation, le leadership mobilisateur est décrit comme un catalyseur de la transaction subjective, qui stimule l'engagement, l'adhésion, la motivation et

l'habilitation au-delà des fins économiques. En s'inspirant de la synthèse de Tremblay *et al.* (2005)<sup>45</sup> qui présente les caractéristiques des leaders motivateur, mobilisateur et démobilisateur, Lainey (2008) circonscrit quatre facteurs pour décrire le leader mobilisateur qui, comme nous le verrons, font généralement l'unanimité dans les ouvrages de GRH : 1) l'influence idéalisée ; 2) la motivation inspirante ; 3) la stimulation intellectuelle et ; 4) la considération individualisée. Voyons, pour chacun d'entre eux, la description qu'en fait Lainey ainsi que celle que l'on retrouve dans les différents ouvrages de GRH de notre corpus.

## **1- L'influence idéalisée**

---

Le premier facteur est celui de l'influence idéalisée, que Lainey (2008) décrit comme le charisme exercé par le leader sur les pairs, qui les incitent à adopter les comportements attendus. On retrouve également cette notion chez Schermerhorn *et al.* (2010) qui, intéressés à connaître les aptitudes prônées en gestion, rapportent les résultats d'une enquête menée par Lominger<sup>46</sup> auprès de 203 administrateurs siégeant sur les CA des plus grandes entreprises canadiennes. Les résultats montrent que les compétences les plus recherchées portent essentiellement sur la dimension humaine de la gestion : on décrit le leader comme une personne intègre et digne de confiance, qui adhère aux valeurs organisationnelles, adopte des stratégies éthiques, démontre des qualités stratégiques et des compétences en affaires et qui sait faire preuve de courage.

Cette figure idéale-typique du leader mobilisateur – que certains nomment transactionnel- est largement décrite dans la littérature managériale pédagogique, comme en témoigne les extraits que nous avons analysés (voir figure 8). Selon les principes de l'apprentissage par modèle qui suppose que les individus calquent leurs comportements sur ceux observés chez des personnes légitimées, on estime que les gestionnaires devraient avoir une attitude exemplaire pour servir de guide à leurs subordonnés. À cet effet, plusieurs auteurs réfèrent à

---

<sup>45</sup> Voir la figure 6 à la page 116 qui présente la synthèse de Tremblay *et al.* (2005) sur les caractéristiques des leaders motivateurs, mobilisateurs et démobilisateurs.

<sup>46</sup> Voir Fabrice Tremblay, « Gouvernance : 6 enjeux », *Commerce*, Janvier 2009, p. 22.

l'effet Pygmalion lorsqu'ils traitent de la question du leadership. Inspiré de l'histoire d'un sculpteur chypriote tombé amoureux d'une statue qui prit vie à force d'être vénérée, cette contagion émotionnelle s'observe par l'émergence d'un comportement conforme aux attentes d'un tiers. Saba *et al.* le décrivent comme une prédiction autoréalisatrice, qui commande une transmission des attentes et une grande confiance : « un employé qui bénéficie de la confiance de son superviseur a davantage de chances de réussir qu'un employé dirigé par une personne qui doute de lui ». (Saba *et al.*, 2008 : 205) Une forte adéquation entre les objectifs personnels et organisationnels est décrite comme un idéal afin que le leader devienne un promoteur des valeurs organisationnelles.

Selon le modèle idéal, le gestionnaire ne gère pas ses employés, il les accompagne. La métaphore de l'entraîneur sportif est souvent utilisée :

Tout comme un entraîneur qui doit gagner la partie même s'il n'est pas sur le terrain, le gestionnaire atteint ses résultats grâce à la performance de ses employés. Il doit donc adopter des comportements et des attitudes susceptibles de motiver l'équipe ainsi que chacun de ses employés. À l'analyse, on remarque une grande similitude entre les responsabilités d'un entraîneur sportif et celles d'un gestionnaire qui, lui aussi, cherche à « gagner » en encourageant ses employés à déployer le maximum d'efforts. (Doucet et Gosselin, dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 276)

La même image est reprise par Doucet et Tremblay :

Si les équipes sportives performantes comptent généralement dans leurs rangs des joueurs particulièrement talentueux, elles possèdent aussi et surtout de bons entraîneurs capables de concevoir un solide plan de match, de susciter de la chimie entre les joueurs et de cimenter l'esprit d'équipe. De la même façon, les équipes de travail efficaces ne peuvent se passer de gestionnaires mobilisateurs. (Doucet et Tremblay, dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 331)

Réhayem, s'inspirant du travail d'Aktouf (1990), ne s'attend à rien de moins que le gestionnaire agisse en « héros, que ses employés peuvent questionner et qui exerce un leadership démocratique ». (Réhayem, 1990 : 183) Lainey utilise la métaphore du guerrier pour marquer l'importance du leadership : « les conquérants d'autrefois devaient mener leurs troupes à la victoire pour étendre leur territoire et assurer la survie de leur peuple ; les leaders

d'aujourd'hui doivent mobiliser les gens pour atteindre des objectifs qui assureront la pérennité de l'organisation ». (*Lainey, 2008 : 6*) St-Onge *et al.* attribuent ce changement de rôle du gestionnaire notamment aux exigences d'imputabilité : la « responsabilisation accrue des membres d'une organisation fait que l'on a besoin de moins de gestionnaires, ces derniers jouant un rôle très différents qui s'apparente souvent plus au travail d'un *coach* ou d'un animateur qu'à celui d'un chef traditionnel ». (*St-Onge et al., 2009 : 45*)

Ces métaphores ne vont pas sans soulever certaines interrogations quant aux bénéfices qu'en retirent les travailleurs ; le sportif qui se soumet aux volontés de son entraîneur rêve de gloire et de médaille, celui qui se dévoue au combat assure sa survie. Qu'en est-il du travailleur qui se soumet aux volontés du leader mobilisateur? Est-il animé par une volonté transcendante, profonde, qui l'incite à s'investir pour l'organisation? À la lumière de nos analyses, il semble que le discours pédagogique managérial, au-delà des demandes de mobilisation, prescrive un *ethos* du travail fondé sur une expressivité au travail et une forte mobilisation. En faisant appel aux valeurs, aux émotions, aux objectifs personnels des travailleurs, le leader mobilisateur cherche à déployer une vision commune, qui influencera les individus ; il s'investit, comme nous le dit si bien Lainey, dans « un processus qui change les gens ». (*Lainey, 2008 : 123*) Ce dernier n'hésite pas, par ailleurs, à comparer le leader idéal à Mohandas Karamchand Gandhi! Cette comparaison ne va pas sans soulever quelques questions éthiques ; le combat de ce grand humaniste était animé par un idéal humaniste, alors que celui du leader décrit dans les ouvrages de GRH s'inscrit dans un milieu de travail tributaire d'une société de marché. Les retombées en termes de productivité du leadership mobilisateur, pourtant bien documentés dans la littérature scientifique, ne sont que peu mentionnées dans la littérature pédagogique managériale ; nous poursuivrons cette réflexion au chapitre 9.

Pour l'instant, nous retiendrons qu'il est généralement admis dans les ouvrages pédagogiques de GRH que le leader, par son attitude, exerce une influence sur ses subordonnés, en agissant positivement sur leur motivation, leur engagement, leur adhésion et leur habilitation. Par son comportement exemplaire, il cherche à mobiliser ses troupes ; tout le discours managérial sur le leadership en est imprégné. Dessler le confirme : « les leaders parviennent toujours à faire

en sorte que leurs principaux partenaires soient sur la même longueur d'onde et qu'ils adhèrent et croient à l'orientation qu'ils ont donnée à l'organisation ». (Dessler, 2009 : 384) Agent de transmission de la norme de mobilisation, on s'attend à ce qu'il soit lui-même mobilisé ; le leader serait, en ce sens, la figure idéale-typique du modèle managérial contemporain. Bouteiller décrit la mobilisation comme une tâche inhérente au travail de gestion : « en tant que gestionnaire soucieux de mobiliser vos employés autour des objectifs de performance, vous devrez être très attentif à leur capacité à accomplir efficacement ce que vous attendez d'eux ». (Bouteiller dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 281) Le leadership serait une façon parmi d'autres de promouvoir cette norme. Réhayem nous en synthétise les principales qualités : « le superviseur est principalement motivé par un emploi qui lui permet de se dépasser, d'exceller, de s'accomplir et d'accomplir un travail significatif, à savoir un emploi qui lui présente des défis à sa mesure et la possibilité de réaliser des objectifs avec une équipe de travail, car il a le désir de bien réussir son travail et de participer à la réussite des autres dans le leur ». (Réhayem, 2008 : 23) Aussi concluons-nous en nous référant à un conseil aux gestionnaires prodigués par Doucet et Tremblay : « avant de songer à mobiliser les autres, vous devez vous-même être mobilisé et agir davantage comme un leader que comme un général ». (dans Bourhis et Chênevert, 2009 : 351)

## **2- La motivation inspirante**

---

Un des problèmes centraux dans la gestion des ressources tient du fait que les besoins personnels des travailleurs peuvent différer de ceux de l'organisation. Blais le souligne : « n'oublions surtout pas que chaque individu travaillant dans une entreprise désire satisfaire ses propres besoins qui peuvent souvent différer de ceux de l'organisation. Il s'agit alors de créer un climat, une ambiance permettant aux employés d'utiliser leurs compétences, de relever des défis ». (Blais, 2004 : 99) La motivation inspirante, qui consiste essentiellement à prescrire une vision organisationnelle signifiante, est donc une stratégie de leadership qui incite les travailleurs à adhérer volontairement à la mission organisationnelle. Pour y parvenir, on invite le futur gestionnaire à offrir une vision rassembleuse et des objectifs comme autant de « mobiles qui permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission ». (Tremblay, 2005 : 71) L'importance d'une adhésion sincère aux objectifs organisationnels est reconnue par Doucet et Gosselin, qui prodiguent un conseil aux futurs

praticiens : « vous devez adhérer aux objectifs stratégiques afin de faire comprendre à votre personnel le caractère pressant des enjeux, des menaces et des occasions qui se présentent ». (Doucet et Gosselin, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 251*) Par une attitude positive et rassembleuse, le leader mobilisateur transmet les valeurs et les objectifs de l'organisation aux salariés et agit positivement sur les états psychologiques qui favorisent la mobilisation.

Alors que le rôle de mise en action des pratiques RH a principalement une finalité fonctionnelle et instrumentale (embaucher, rémunérer, former, etc.), le rôle de mobilisation s'exerce plutôt sur le plan humain et de façon informelle (témoigner de la reconnaissance, féliciter un employé par un mot gentil, etc.). Il est aussi à caractère non instrumental dans la mesure où ces petits gestes du gestionnaire transmettent aux employés une information directe sur leur importance dans l'organisation, sur les valeurs de l'organisation ou sur le climat au sein de celle-ci (Purcell et Hutchinson, 2007). Conformément à la prédiction de la théorie de l'échange social, les employés vont alors avoir des comportements citoyens (par exemple, aider les autres) et des comportements de mobilisation (par exemple, déployer à leur tour plus d'énergie vers la réalisation des objectifs de groupe) en échange de l'attention que leur manifeste le gestionnaire. [...] Ce n'est pas l'autorité formelle du gestionnaire qui mobilise les employés, mais bien plutôt sa compétence, son intégrité et sa crédibilité. (Wils dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 21*)

Au-delà des objectifs organisationnels, on invite les leaders à promouvoir un sens au travail, une signification transcendante qui excède le travail au quotidien : « le leader doit être capable de préciser sa vision de l'organisation et de l'expliquer en des termes qui ont du sens pour celles et ceux qui seront appelés à déployer leur énergie pour concrétiser cette vision ». (*Lainey, 2008 : 21*) Le sens constitue, rappelons-le, une cognition liée à l'habilitation ; une telle prescription de sens est souvent décrite comme un idéal de gestion puisqu'elle contribue à ce que les objectifs personnels coïncident avec ceux organisationnels de sorte que les employés seront plus prompts à s'adapter aux demandes, du fait de leur forte adhésion. Blais en fait même le but principal du leadership : « l'objectif principal du rôle de leader consiste, en fait, à effectuer l'intégration des besoins individuels des personnes qui œuvrent dans une organisation avec ceux de l'organisation elle-même ». (*Blais, 2004 : 100*) On invite les leaders à œuvrer avec passion et à déployer tous les efforts nécessaires en vue de la mission, doivent-ils excéder la raison : « c'est le feu sacré, qui vient de l'intérieur de soi, qui éclaire la vision, qui soutient la discipline, qui dynamise la vie, qui confère l'énergie nécessaire pour vouloir contribuer quand tout nous dit d'arrêter ». (*Réhayem, 2008 : 196*) On les invite également à référer à un idéal de vie, à des valeurs universelles telles que le respect, la

générosité, la sagesse, l'intégrité, la justice, voire la dévotion. Ces valeurs commandent une forte mobilisation de la subjectivité individuelle dans le travail : en les prescrivant comme un idéal, on sous-entend que les aspirations personnelles, professionnelles et organisationnelles devraient être fortement cohérentes, de sorte que le travailleur se dévoue corps et âme pour son travail. « Ces habitudes mènent de la dépendance à l'interdépendance ; du *vous* (« Vous êtes responsables de moi ») au *nous* (« Ensemble, nous pouvons faire mieux »), en passant par le *je* (« Je peux choisir ») ». (*Réhayem, 2008 : 198*)

La fonction du leader serait donc instrumentale, du fait qu'elle contribue notamment à ce que coïncident les besoins individuels et ceux de l'organisation : « l'objectif principal du rôle de leader consiste, en fait, à effectuer l'intégration des besoins individuels des personnes qui œuvrent dans une organisation avec ceux de l'organisation elle-même ». (*Blais, 2004 : 100*) Le leadership est donc fortement associé à l'adhésion et à l'engagement (tant envers les projets, les valeurs, les objectifs de l'organisation et du groupe), dont des niveaux élevés sont associés à un fort dévouement envers l'organisation : « le leader motive ses collaborateurs en leur communiquant des attentes élevées, et en les amenant à adhérer à la vision de l'organisation. Les symboles et les émotions sont les véhicules qu'utilise le leader transformationnel pour amener les gens à se dépasser et à s'investir dans l'organisation au-delà de leurs propres intérêts ». (*Lainey, 2008 : 124*) On invite les organisations à déployer des mesures contribuant à susciter un intérêt commun, dans un univers où jaillissent une multitude d'intérêts individuels, parfois contradictoires. La clé pour y arriver semble être la mobilisation ; selon le discours managérial pédagogique, elle sert à la fois les intérêts individuels liés au besoin de réalisation et, en ce qu'elle est liée à une hausse de la productivité, elle répond aux objectifs de l'organisation. C'est au leader que revient le rôle de créer cet intérêt partagé ; il jouit d'un pouvoir particulier, que Déry qualifie de machiavélique dans la mesure où le jeu n'est pas toujours égalitaire :

L'intérêt commun, les intentions stratégiques et les objectifs collectifs ne sont donc que le fruit du jeu politique et que la concrétisation d'un pouvoir qui sait transformer la diversité des intérêts en consensus social à réaliser. [...] Le pouvoir administratif se trouve donc très précisément dans la capacité qu'a le gestionnaire à convaincre les uns et les autres du bien-fondé des intentions collectives, dans sa capacité à contraindre les uns et les autres au mieux, dans

son aptitude à susciter une libre adhésion aux intentions qu'il formule en leur nom et qu'il prétend être leur intérêt commun. (Déry, 2010 : 199)

Malgré un discours *gagnant-gagnant*, certains auteurs de littérature pédagogique managériale soulignent que les nouvelles formes de gestion fondées sur la mobilisation comporteraient leurs lots d'inégalités. Ceci est largement documenté dans la littérature scientifique, comme nous le verrons au chapitre 9.

### **3- La stimulation intellectuelle**

---

Un troisième facteur caractéristique du leadership mobilisateur qui fait l'unanimité dans la littérature managériale pédagogique est celui de la stimulation intellectuelle, qui passe notamment par le développement des compétences, l'autonomie et la responsabilisation : en d'autres termes, on invite le leader à habilitier son personnel. L'habilitation est décrite dans notre corpus comme un facteur de confiance, qui renforce le lien entre le travailleur, son superviseur et l'organisation ; pour l'employé, elle constitue une marque de reconnaissance de ses compétences et de son jugement. On la décrit également comme une façon de donner du sens au travail, puisqu'elle témoigne de la contribution individuelle au succès de l'organisation. Ce serait également une façon de répondre aux demandes des travailleurs ; mûs par un changement de valeurs, les salariés québécois manifesteraient un intérêt croissant à prendre part aux décisions de l'organisation, à avoir davantage d'influence et de pouvoir ; ils seraient plus nombreux à être animés d'un désir d'assumer leur libre arbitre, de vivre leur travail et leur vie personnelle selon leur valeurs, leur culture. Cette quête d'autonomie des employés semble faire l'unanimité parmi les auteurs en GRH ; toutefois, les motifs qui y sous-tendent varient d'un auteur à l'autre. Dans la lignée des travaux de Friedmann (1946, 1971) sur l'autonomie responsable, plusieurs estiment que les travailleurs sont en quête d'autonomie afin d'avoir plus d'emprise sur leur travail. Saba *et al.*, pour leur part, le justifient par un désir de contribution aux objectifs organisationnels :

Les salariés désireux de se voir confier davantage de responsabilités sont bien plus nombreux qu'on ne pourrait le penser. De plus, certains souhaitent une plus grande autonomie afin de contribuer davantage au succès de l'entreprise. Un nombre croissant d'employeurs comprennent à quel point il est

important de répondre à ces aspirations, car la satisfaction qui en résulte améliore la qualité de vie au travail des employés. (*Saba et al., 2008 : 128*)

Cet extrait est des plus intéressants en regard à nos objectifs ; l'association entre autonomie et succès organisationnel témoigne de l'idéal de cohérence entre aspirations personnelles et organisationnelles. Bien que l'on précise que les demandes d'autonomie du travailleur peuvent être faites au nom de la santé organisationnelle, on se surprend de lire que les employeurs devraient s'y plier non pas au nom de la rentabilité, mais de la qualité de vie, comme si le fait de favoriser la productivité cacherait des intérêts plus durs à avouer! Nous aborderons plus largement ce paradoxe dans notre discussion au chapitre 9.

Contrairement à l'autonomisation qui est liée au degré de liberté, l'habilitation est un processus qui permet au travailleur d'accroître son pouvoir décisionnel et de prendre des décisions qui ont des conséquences sur son travail. Elle est associée à une plus grande maîtrise des processus, entendu comme la capacité à influencer les méthodes de travail et de production par une plus large autonomie dans le choix des méthodes de travail, de la prise de décision et des responsabilités. Comme le souligne Lainey, l'habilitation ne saurait se faire sans l'étroite collaboration des leaders : « déléguer le pouvoir de prendre certaines décisions et s'assurer que les gens ont les connaissances et les capacités pour y arriver sont les conditions du succès de l'habilitation ». (*Lainey, 2008 : 121*) Schermerhorn *et al.* abondent dans le même sens :

Aujourd'hui plus que jamais, les organisations à l'avant-garde s'attendent non seulement à ce que les cadres sachent déléguer du pouvoir à leurs subordonnés, mais aussi à ce qu'ils se sentent très à l'aise lorsqu'ils le font. Au lieu de considérer le pouvoir comme une chasse gardée des échelons supérieurs de la pyramide hiérarchique traditionnelle, ils doivent le considérer comme une ressource qui peut et qui doit être partagée entre tous ceux qui travaillent dans des structures aplanies et plus collégiales. (*Schermerhorn et al., 2010 : 288-289*)

Plusieurs auteurs de notre corpus soulignent par ailleurs que l'habilitation peut être mal perçue par certains gestionnaires, notamment chez ceux qui craignent de perdre une partie de leur pouvoir. Cette appréhension serait selon eux infondée, dans la mesure où l'habilitation est

généralement décrite comme un outil managérial efficace qui aide à mieux gérer le personnel et à consacrer l'énergie aux endroits stratégiques. Schermerhorn *et al.* montrent que le processus d'habilitation, loin de diminuer le pouvoir des gestionnaires, contribue plutôt à modifier la façon dont le contrôle est exercé sur les travailleurs :

Les cadres supérieurs n'ont pas à céder du pouvoir pour que les travailleurs des échelons inférieurs en acquièrent. En revanche, les cadres supérieurs devront renoncer à l'illusion du contrôle – c'est-à-dire à la fausse impression qu'ils peuvent dicter leurs actions aux travailleurs des cinq ou six échelons qui relèvent d'eux. [...] L'habilitation suppose que tous les cadres trouvent de nouvelles manières d'exercer leur influence, qu'ils recourent à la raison plutôt qu'aux spectres de l'autorité supérieure et des sanctions, à la complicité plutôt qu'à la coercition, à la négociation plutôt qu'aux ordres. (*Schermerhorn et al., 2010 : 291*)

L'habilitation commande donc une modification de la structure hiérarchique des organisations, afin d'offrir une plus grande autonomie aux travailleurs ; aussi Schermerhorn *et al.* la qualifient-elle comme étant « l'un des changements majeurs qui bouleversent actuellement les organisations ». (*Schermerhorn et al., 2010 : 289*) Plutôt que d'exercer un mode de gestion autoritaire et coercitif, on invite les futurs praticiens à accompagner le personnel dans la quête de pouvoir sur leur activité de travail. L'idée de la responsabilisation y est inhérente ; on porte un discours sur la contribution de tous, peu importe le niveau hiérarchique, au succès de l'organisation. Cette importance de la contribution individuelle ne va pas sans rappeler le régime de mobilisation de Aballéa et Demailly qui se caractérise notamment par le fait que les demandes d'engagement de la subjectivité jadis réservées aux cadres s'étendent désormais à l'ensemble des travailleurs. (dans Durand et Linhart, 2005 : 120) Les propos de Blais vont dans ce sens : « les employés doivent avoir une idée précise du but à atteindre ce qui donnera un sens à leurs actions, doivent être engagés dans les processus propres de l'entreprise et sentir qu'ils peuvent exercer une certaine influence à l'intérieur de celles-ci : ils doivent participer ». (*Blais, 2004 : 134*) Une conscience éthique forte, vertueuse est prescrite, par laquelle on incite le salarié autant que le cadre à se questionner sur la cohérence de ses actions et de la culture organisationnelle. Selon ce qui ressort du discours managérial pédagogique, l'habilitation contribue à l'élargissement de la zone d'indifférence<sup>47</sup> des travailleurs, qui seraient portés à accepter plus de demandes organisationnelles sans

---

<sup>47</sup> La question de la zone d'indifférence est abordée également au chapitre suivant.

attentes de rétribution ; en d'autres termes, l'habilitation, qui contribue à augmenter le sentiment de compétences, d'autodétermination et plus de donner du sens au travail, est également un facteur de renforcement du lien subjectif qui lie le travailleur à l'organisation. On comprend dès lors qu'elle soit fortement valorisée dans les ouvrages de GRH.

La question de l'habilitation pose celle du contrôle, de la qualité qualitative et quantitative des activités selon les résultats attendus. Dessler (2009) présente deux formes de contrôle ; la méthode de contrôle traditionnelle, d'abord, fondée sur la prescription de normes auxquelles les employés sont invités à se soumettre. Elle commande une identification des points de contrôle, une définition des objectifs de rendement en termes quantifiables, une évaluation du rendement individuel et de son adéquation avec les normes établies et, dans le cas échéant, l'application de mesures coercitives. Or, notre analyse montre que cette méthode de contrôle est associée à un ensemble de difficultés lié à la motivation, la distorsion comportementale, aux attitudes négatives et à la perte d'autonomie, que le contexte économique actuel ne ferait qu'exacerber. C'est ainsi que la plupart des ouvrages en appellent au déploiement d'une autre forme de contrôle axée sur l'engagement, qui favorise l'autonomie des employés, comme en témoigne Dessler.

Le fait est que les gestionnaires ne peuvent pas compter sur les mécanismes de contrôle pour assurer le rendement des employés. Même si on se sert d'un progiciel d'entreprise, il est impossible d'avoir un système de règles et de mesures de contrôle si exhaustif qu'il permette de savoir tout ce que les employés disent et font. C'est l'une des raisons pour lesquelles le gestionnaire devra recourir davantage à l'autocontrôle. (Dessler, 2009 : 587)

L'utilisation du verbe *devoir* au futur simple (devra) est sans appel ; Dessler, dont les propos illustrent l'idée généralement véhiculée dans les livres de GRH, présente l'autocontrôle comme une prescription et non pas comme une suggestion. Il ajoute :

Afin de rester maître de la situation, les entreprises comptent donc de plus en plus sur la capacité d'autocontrôle des employés. La popularité des équipes autonomes en est la preuve : elles ont l'assurance, les outils, la formation et l'information dont elles ont besoin pour faire leur travail, comme si l'entreprise leur appartenait. L'autogestion est toutefois incompatible avec le contrôle et la surveillance : par exemple, on ne peut pas contraindre les gens à faire preuve

de créativité. En cette matière d'autonomisation, comme l'affirme Robert Simons, il faut mettre en place de nouveaux types de systèmes de contrôle axés sur l'engagement afin « de réduire l'écart entre la créativité et le contrôle ». (Robert Simons, *Levels of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Stratégie Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 84) (Dessler, 2009 : 592)

Dessler ajoute que l'autocontrôle peut être stimulé de deux façons : « la capacité de contrôler dans un contexte d'autonomisation passe par la promotion de l'autocontrôle des employés. Les techniques de motivation et la création d'un système de croyances représentent deux moyens importants de promouvoir l'autocontrôle ». (Dessler, 2009 : 597) La promotion de valeurs organisationnelles tant valorisées par le discours pédagogique managérial pourrait donc constituer une technique de contrôle. Pourtant, nous le verrons au prochain chapitre, les nouvelles formes d'organisation du travail qui valorisent la responsabilisation, le travail en équipe et l'autonomie sont souvent justifiées par les nouvelles valeurs des travailleurs : « la nouvelle génération de travailleurs est en quête d'un milieu moins rigide, où les mesures incitatives sont attribuées selon le rendement, où l'on accorde moins d'importance au statut et où l'on valorise davantage l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ». (Schermerhorn et Chappel, 2008 : 8) Ceci renforce notre hypothèse à savoir que la littérature managériale pédagogique porterait un double discours en présentant la mobilisation et ses différentes composantes comme une réponse aux valeurs contemporaines ainsi que comme des stratégies d'adaptation au contexte économique mondial. Ceci ne va pas sans soulever de nombreuses questions ; si les travailleurs recherchent une certaine autonomie dans la réalisation de leur travail, sont-ils pour autant favorables aux exigences d'imputabilité, qui fait poser le poids du succès organisationnel sur leurs épaules ? Dans un contexte où l'employabilité et la sécurité d'emploi sont transférées aux travailleurs, il est légitime de se questionner.

#### **4- La considération individualisée**

---

La dernière caractéristique décrite par Lainey est celle de la considération individualisée, favorisée par un leadership qui valorise l'individu pour ce qu'il est. Ici comme ailleurs, cette approche semble faire l'unanimité dans les ouvrages de GRH : le leader devrait considérer le

travailleur comme un maillon déterminant du succès organisationnel. Pour s'y faire, on l'invite à reconnaître la singularité de ses subordonnés et à valoriser leurs compétences personnelles comme autant de ressources potentielles pour l'organisation, comme nous l'indique Blais : « les employés doivent sentir qu'ils ont leur place comme « acteur » dans le développement de l'organisation et non seulement une place de spectateur ou d'exécutant ». (Blais, 2004 : 134) L'importance de la reconnaissance et de la valorisation de l'individualité est également reconnue par Lainey, qui souligne que les individus « adopteront les comportements souhaités si leur leader satisfait certains de leurs besoins, s'il tient compte des différences individuelles, s'il agit en fonction de ce que ses collaborateurs connaissent des objectifs et des récompenses qui en découlent ou en tenant compte des variables contextuelles susceptibles d'avoir un impact sur le niveau de motivation ». (Lainey, 2008 : 122)

Cette conception du leadership qui est fortement répandue dans les ouvrages de GRH est fondée sur une finalité du travail comme vecteur d'émancipation personnelle. Les propos de Blais sont éloquentes : « les individus doivent, pour être motivés, pouvoir se réaliser dans leur travail et apporter leur part à la mobilisation globale de l'équipe ». (Blais, 2004 : 134) Aussi Covey invite-t-il les gestionnaires à aider leur employé à découvrir « leur valeur et leur potentiel de manière si claire qu'ils puissent les voir eux-mêmes ». (Covey dans Réhayem, 2008 : 197) Réhayem va jusqu'à affirmer que les superviseurs qui ne misent pas sur la mobilisation font preuve d'une conduite négative envers leur personnel : contrairement aux gestionnaires qui s'efforcent d'autonomiser leur personnel, il constate qu'« il y a ceux qui ne croient pas du tout à la mobilisation de leurs employés parce qu'ils ont une attitude négative à leur égard ». (Réhayem, 2008 : 169) La mobilisation, ici comme ailleurs, est décrite de façon positive, comme une voie à suivre.

## **Conclusion**

---

La présentation des quatre facteurs de Lainey nous a donc permis de circonscrire les caractéristiques du leadership prôné dans les ouvrages de GRH, de constater qu'ils font l'unanimité dans la littérature pédagogie managériale et qu'ils réfèrent directement aux

dimensions de la mobilisation. Bien que les termes peuvent varier d'un auteur à l'autre, le constat général est sensiblement le même, à savoir que le nouvel environnement économique commande un leader modèle, qui valorise l'habilitation, qui prescrit un sens au travail, qui sait motiver le personnel, qui reconnaît son individualité et qui sait stimuler son engagement et son adhésion aux projets de l'organisation. Comme le résume Schermerhorn *et al.*, « la clé du succès consiste donc à orienter au lieu d'imposer, à récompenser au lieu de sévir, à construire au lieu de détruire, à prendre de l'expansion au lieu de rétrécir ». (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 291) En d'autres termes, on valorise le leader mobilisé, qui saura également mobiliser son personnel.

Comme le souligne Guérin et Wils (dans *Gosselin*, 2000), il semble que l'intérêt des gestionnaires pour la mobilisation soit relativement récent, alors qu'elle est décrite comme une pratique de gestion efficace dans la littérature scientifique depuis une trentaine d'années. La question du pouvoir contribue notamment à expliquer ce paradoxe ; tel que nous l'avons précédemment évoqué, certains gestionnaires seraient réticents à accorder autonomie et responsabilité à leurs subordonnés, craignant une réduction de leur pouvoir et une refonte de leur rôle. Aussi préféreraient-ils les modèles de gestion plus traditionnels fondés sur une autorité et un pouvoir hiérarchique. Or, comme nous l'indiquent Guérin et Wils, les cadres seraient contraints d'appliquer des stratégies de mobilisation compte tenu des changements économiques et structurels des dernières années : « la concurrence exige maintenant des niveaux de productivité, de qualité et d'innovation qu'il est impossible d'obtenir sans l'engagement total des employés. Il faut mobiliser les compétences, réintroduire le goût du risque et des responsabilités, utiliser l'imagination et le désir de contribuer de chaque employé ». (Guérin et Wils dans *Gosselin*, 2000 : 9)

Le leader, nous l'avons vu, doit être un modèle qui agit de la façon dont il aimerait que ses subordonnés agissent ; il doit donc adopter les comportements prescrits. Ainsi, il nous semble logique d'affirmer que la figure idéaltypique du leader décrite dans la littérature pédagogique managériale correspond en plusieurs points à celle du travailleur contemporain. Pour Réhayem, un employé :

mobilisé est un employé qui a l'assurance qu'il sera récompensé à sa juste valeur, et ce, en fonction de ses compétences, de son comportement au travail et de ses résultats de travail. Il se mobilise parce que ses aspirations et ses attentes sont satisfaites par les pratiques de gestion et qu'il reçoit les récompenses intrinsèques et extrinsèques (pécuniaires et non pécuniaires) qu'il juge équitables compte tenu de son apport au succès de l'entreprise. (*Réhayem, 2008 : 167*)

Les caractéristiques du travailleur contemporain selon le discours managérial pédagogique se dessinent, calquées sur les préceptes de la mobilisation. Cette thématique sera largement abordée dans le chapitre 9 ; pour l'instant, intéressons-nous au dernier champ de la mobilisation selon Tremblay *et al.* (2005), celui de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs.



## CHAPITRE 8

### **La mobilisation et la vision, la mission, les objectifs et les valeurs**

« Mobiliser le personnel est un moyen pour atteindre les objectifs de l'organisation. C'est un processus qu'il faut instaurer à un rythme acceptable pour l'entreprise ; surtout pour son propriétaire, car c'est lui qui en sera le promoteur. Il doit avoir une vision de l'avenir et doit la communiquer aux employés. L'entreprise doit doter son organisation d'un projet commun dans le but de mobiliser ses membres. Ce projet peut prendre diverses formes et il n'a pas besoin d'être gigantesque. Il doit surtout s'assurer de l'engagement de tout le personnel envers la mission de l'entreprise ». (Blais, 2004 : 134)

#### **Introduction**

---

Suivant le modèle de Tremblay *et al.* (2005), le dernier domaine auquel nous nous sommes intéressés est celui de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs, qui en appelle au caractère existentiel qui motive les individus, qui sont prêts à se mobiliser s'ils croient en ce qu'ils font. À l'instar des autres champs, cette thématique est largement abordée dans la littérature pédagogique managériale, comme en témoigne le nombre d'extraits codés présentés dans la figure 8 ; comme pour les autres domaines, l'analyse des données nous a permis de confirmer notre intuition, puisque la mobilisation y est présentée comme une voie qui contribue à la diffusion et à l'adhésion aux quatre éléments que sont les visions, les missions, les objectifs et les valeurs des organisations. La GRH y joue un rôle essentiel ; la littérature managériale pédagogique transmet l'idée selon laquelle le personnel est une source souvent sous-utilisée d'avantages concurrentiels durables et qu'il est du devoir du spécialiste de la GRH de renverser cette tendance. Les quatre éléments au fondement de ce champ fournissent

une direction, un sens aux actions qui incitent à travailler en synergie vers un avenir commun, qui sera profitable à tous ; on conseille donc aux futurs praticiens de les valoriser afin que tous travaillent dans le sens des orientations stratégiques de l'organisation.

Selon Réhayem, cela représente la principale fonction de la GRH, qui doit « convaincre l'employé d'adhérer à la culture de l'entreprise, à sa vision globale, à sa mission et à ses objectifs ». (*Réhayem, 2008, 15*) Plus encore, il affirme que les différentes fonctions de la GRH ont pour principal objectif de rallier le travailleur aux objectifs de l'organisation :

Les différents processus de la fonction ressources humaines (processus de sélection, d'orientation, d'évaluation, d'information, de formation, de développement, de rémunération, etc.) visent alors l'intégration de l'employé aux principes (d'excellence, d'approche client, de qualité totale, de juste-à-temps, d'ingénierie, etc.) et aux valeurs (le code d'éthique) de l'entreprise. C'est dans ce sens que les efforts de mobilisation sont axés sur la mise en valeur et le développement de l'employé, sur la prise en compte de son identité (ses particularités, ses aspirations, ses attentes, ses besoins et ses problèmes), sur l'implantation d'une organisation humaine et enrichissante et sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. (*Réhayem, 2008 : 15*)

La vision, la mission, les objectifs et les valeurs sont décrits comme autant de mobiles à la mobilisation ; comme nous l'avons vu dans la figure 6 présentée à la page 116, Tremblay *et al.* (2005) les considèrent comme une pyramide, chaque pallier étant un pas de plus vers l'idéal de l'organisation. Voyons, pour chacun de ces éléments, comment la littérature pédagogique managériale les lie à la mobilisation.

## **1- La vision**

---

La vision, d'abord, décrit le modèle idéal de l'organisation ; projection d'avenir, elle est le reflet des rêves, des idéaux, des intentions de l'organisation. Elle englobe les trois autres concepts de ce levier ; ainsi, comme le synthétise bien Levin, une vision mobilisatrice décrit « un avenir où la mission est mise au premier plan et où les objectifs sont atteints dans le cadre des valeurs de l'organisation ». (Levin dans Tremblay *et al.*, 2005 : 69) Cette idée est

largement répandue dans les ouvrages de management ; nous avons constaté une certaine unanimité quant à l'importance de développer une vision signifiante tant pour les salariés que pour les cadres qui les rallie, peu importe leur catégorie socio-professionnelle, à un idéal collectif. Côté *et al.* en témoignent : « l'élaboration d'une vision est essentielle pour effectuer les meilleurs choix stratégiques et pour assurer la mobilisation des parties prenantes et en particulier des meneurs d'enjeux ». (Côté *et al.*, 2008 : 177)

D'ailleurs, notre analyse nous a permis de noter qu'une grande attention est portée à la responsabilité sociale de l'organisation. Dans la lignée de la perspective classique, certains auteurs de management soutiennent que l'objectif d'une organisation est d'abord et avant tout de générer un maximum de bénéfices pour ses actionnaires ; pour l'économiste Milton Friedman, pour ne nommer que lui, « there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud ». (Friedman, 1970 : 32) Selon cette perspective, une vision centrée sur les retombées sociales d'une organisation engendrerait une augmentation des dépenses et une réduction des profits qui va souvent à l'encontre des intérêts des actionnaires. Bien que cette vision compte bon nombre d'adaptés, elle ne se retrouve pas dans les manuels de GRH destinés aux futurs praticiens québécois ; en effet, nos analyses ont montré qu'une position plus humaniste qui valorise le respect des responsabilités sociales des organisations y est enseignée. Parthasarthy la résume ainsi : « dans la société actuelle, une croyance enracinée veut que la responsabilité des entreprises ne se limite pas à la poursuite d'objectifs financiers mais qu'elle inclue également des obligations d'ordre social, juridique et éthique ». (Parthasarthy, 2009 : 42) Signe que la question des responsabilités sociales préoccupe de plus en plus les organisations, plusieurs outils ont été développés pour évaluer et stimuler leurs retombées sociales, tels que le bilan social de l'entreprise français, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 employés, ou encore les politiques de dénonciation établies dans certaines organisations qui invitent les salariés à divulguer tout manquement éthique ; les ouvrages que nous avons consultés présentent pour la plupart ce type d'outils. On enseigne l'importance d'adopter une vision éthique et sociale, porteuse d'un projet de société qui excède la simple finalité économique de l'organisation. En écho avec la Chambre de commerce du Québec qui invitait déjà, en 1982, les organisations à « participer à l'évolution

de la société par un processus d'adaptation de ses politiques, de ses structures et de ses rendements » (Chambre de commerce du Québec, 1982 : 13), on conseille aux futurs praticiens de respecter les règles juridiques et économiques, mais plus encore à s'acquitter de leurs responsabilités sociales en offrant un véritable projet de société, du fait notamment de son impact positif sur la motivation, l'adhésion, l'engagement et l'habilitation du personnel. Au-delà des responsabilités financières envers les actionnaires, on les incite à agir de façon responsable envers les groupes d'intérêts qui subissent d'une façon ou d'une autre les effets de leur action et qui, par conséquent, joue un rôle essentiel dans la survie de l'organisation. D'ailleurs, la très grande majorité des ouvrages de notre corpus consacrent un chapitre entier à la question de l'éthique, afin de sensibiliser les étudiants à l'importance des considérations morales dans les pratiques de gestion. Appuyée sur des exemples d'entreprises qui ont été accusées de manquement à ce niveau (telles que le scandale de la société Enron ou, plus près de nous, de la société Cinar), cette attention soutenue témoigne du poids de la société civile dans les décisions entrepreneuriales.

On valorise donc une image de l'organisation partenaire de son milieu, qui contribue au lien social tout en respectant ses obligations juridiques, économiques, sociales et morales, comme le décrit Réhayem : une organisation « ne peut s'isoler de la communauté dans laquelle elle évolue et envers laquelle elle a une responsabilité sociale ». (*Réhayem, 2008 : 11*) Aussi les auteurs de GRH invitent-ils les futurs praticiens à définir un code d'éthique et un ensemble de valeurs qui orientent les actions à l'interne, mais également par rapport à la communauté. Les pratiques de gestion mobilisatrices, en ce qu'elles font du personnel le cœur de la mission, s'inscrivent donc dans ce mouvement. Pourtant, notre analyse a montré que derrière ces motifs humanistes se cachent parfois des arguments économiques, qui sont mentionnés par certains auteurs, dont Saba *et al.* : « comme leur principal but est de générer des profits, les entreprises ont longtemps renié leur rôle social. Bien que ce soit toujours le cas dans les pays qui prônent l'économie de marché, il n'en demeure pas moins que les entreprises ne peuvent plus négliger leurs responsabilités sociales si elles veulent attirer des employés compétents et garder leur réputation ». (*Saba et al., 2008 : 26*) Que ce soit par conviction ou par complaisance, il n'en demeure pas moins que la vision est décrite unanimement par les auteurs de littérature pédagogique comme l'une des voies de la mobilisation.

## 2- La mission

---

La mission réfère à la situation actuelle de l'organisation, aux valeurs et aux objectifs qui l'animent ; elle permet d'orienter le travail individuel vers des objectifs collectifs, qui outrepassent les intérêts personnels. Elle contribue à la motivation, mais également à l'engagement et à l'adhésion envers les projets du groupe. C'est ainsi que la plupart des ouvrages consultés accordent une importance à l'énoncé de mission d'une organisation, qui devrait notamment présenter les orientations à court et à long terme ; Parthasarthy estime qu'un énoncé de mission devrait contenir une description des « tâches ou des activités actuelles de l'entreprise et de sa position sur le marché (ce qu'elle est aujourd'hui), de sa vision de l'avenir (ce qu'elle a l'intention de devenir) et de la manière dont elle compte réaliser sa vision (les valeurs et les buts qui l'orienteront) ». (*Parthasarthy, 2009 : 26*) Cet énoncé n'aurait pas en soi d'impacts sur le rendement de l'organisation, mais contribuerait à la prospérité de l'organisation dans la mesure où il témoigne de la cohérence entre ce qui est fait et ce qui devrait l'être. Tel qu'énoncé précédemment, Saba *et al.* se questionnent quant à eux quant à l'adéquation entre le discours et les pratiques de certains gestionnaires : « d'un côté, les cadres supérieurs n'hésitent pas à déclarer que leur organisation puise sa force dans ses ressources humaines de l'autre, ils n'hésitent pas à sabrer dans les coûts de main-d'œuvre ou à réduire les budgets alloués à la gestion des ressources humaines durant les périodes de restrictions économiques ». (*Saba et al., 2008 : 534*) Il n'en demeure pas moins que la mission, dans la mesure où elle sert de guide aux pratiques, peut constituer un avantage concurrentiel lorsqu'elle marque la singularité de l'organisation. Elle influence le personnel, du fait notamment qu'elle leur donne une idée claire des objectifs et des attentes de l'organisation ; elle est mobilisatrice lorsqu'elle contribue à orienter les actions quotidiennes et à rassembler les employés. Par ailleurs, on conseille aux gestionnaires de consulter les employés dans l'élaboration de la mission ; dans la lignée des travaux d'Oswald, Mossholder et Harris (1994), il est généralement admis dans les ouvrages de littérature pédagogique managériale que les employés seront plus prompts à collaborer s'ils ont été consultés lors de son élaboration. Cela est d'autant plus vrai lorsque la mission permet une forte convergence entre les besoins personnels et organisationnels, ce que Blais considère comme un idéal : « n'est-ce pas un des buts poursuivis par un employeur que de faire converger les besoins des individus avec les besoins de l'organisation, en plus d'orienter les comportements des gens

associés à son entreprise »? (Blais, 2004 : 118) Voyons maintenant comment cette même convergence est prescrite au niveau des objectifs personnels et organisationnels.

### 3- Les objectifs

---

Les objectifs sont décrits par Tremblay *et al.* (2005) comme des cibles en vue de combler la mission et d'œuvrer selon la vision d'avenir de l'organisation. En plus d'offrir des gains en termes de productivité, le fait d'œuvrer vers des objectifs communs est généralement associé à une réduction des conflits interpersonnels susceptibles de miner le climat de travail ; des objectifs réalistes mais motivants lient les acteurs dans l'atteinte d'un but, ce qui les incite à laisser de côté leurs différends pour se consacrer aux liens positifs qui les unissent. C'est ainsi que Dessler souligne que les objectifs constituent « l'une des techniques de motivation les plus simples et néanmoins les plus puissantes ». (Dessler, 2009 : 424) Certaines conditions doivent néanmoins être remplies afin que les objectifs soient mobilisateurs. La littérature pédagogique managériale valorise les objectifs qui favorisent l'habilitation : c'est ainsi que l'on incite à élaborer des orientations qui favorisent l'autonomie et la spontanéité nécessaires à la créativité et à l'innovation ; de même, on préconise les cibles précises, mesurables (données en terme quantitatifs et liées à des échéances réalistes) et stimulantes (assez élevées pour stimuler les individus, sans pour autant être irréalistes)<sup>48</sup>. De tels objectifs contribueraient à la prise de décision et faciliteraient le contrôle, dans la mesure où ils supposent l'établissement d'un plan et des normes strictes ; ils représenteraient autant de facteurs d'orientation et de motivation qui guideront les individus dans leurs décisions et actions. Dessler le confirme : « les employés qu'ils travaillent seuls ou en équipe concentrent leurs efforts sur l'atteinte d'objectifs concrets, auxquels ils adhèrent, et leur rendement est habituellement plus élevé lorsqu'ils ont des objectifs auxquels raccrocher leurs efforts ». (Dessler, 2009 : 175) Ici comme ailleurs, l'intégration du travailleur est fortement suggérée ;

---

<sup>48</sup> Afin de décrire les caractéristiques des objectifs mobilisateurs, plusieurs auteurs se réfèrent aux travaux de Morrissey qui a développé un modèle pour aider les gestionnaires à élaborer des objectifs clairs et bien énoncés. Selon son modèle, les objectifs devraient contenir : 1) un verbe d'action ; 2) un résultat unique et mesurable ; 3) une date butoir et ; 4) un coût, exprimé soit en argent ou en temps. (George Morrissey, *A Guide to Long-Range Planning*, 1996, Jossey-Bass, Inc., Publishers).

l'adéquation entre la participation à la fixation d'objectifs et le rendement est fortement valorisée dans les ouvrages de GRH. Le fait de partager les objectifs et les missions des organisations avec le personnel est considéré comme un facteur de mobilisation, dans la mesure où les travailleurs qui connaissent les vrais enjeux sont susceptibles de se sentir plus concernés ; ils situeraient leur rôle et l'importance de leur travail individuel par rapport au succès collectif et risquent d'être plus enclins à déployer les efforts en vue de combler les objectifs organisationnels. D'ailleurs, certains estiment qu'un mauvais rendement est souvent attribuable à des objectifs imprécis ; c'est notamment le cas de Dessler qui affirme que « lorsque le rendement est insatisfaisant, dans bien des cas ce n'est pas parce que la personne ou l'équipe se tourne les pouces, mais parce que l'une ou l'autre ignore quels sont les objectifs de son travail ». (*Dessler, 2009 : 175*)

Si la nature des objectifs ne fait pas tout à fait l'unanimité dans la littérature pédagogique managériale, notre analyse nous a permis de noter que la convergence entre les objectifs personnels et organisationnels est décrite généralement comme un idéal, comme on le retrouve chez Schermerhorn et Chappel : « si chacun des nombreux travailleurs, groupes et sous-systèmes de l'organisation accomplit ses tâches et tente d'atteindre ses objectifs propres, toutes ces réalisations individuelles doivent converger en vue de répondre aux besoins de l'ensemble ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 106*) Au-delà de l'adhésion aux objectifs, il semble que l'on prescrive une convergence, voire une adéquation : « les employés doivent intérioriser les objectifs et les valeurs de l'entreprise pour pouvoir travailler consciencieusement et s'en rapprocher ». (*Parthasarthy, 2009 : 27*) Les moyens pour y parvenir sont nombreux ; aussi vante-t-on la mise en place de mesures telles que la création d'espaces communs non hiérarchisés ou l'élimination des marques de prestige comme témoignage d'un rôle partagé face aux objectifs organisationnels et ce, peu importe le statut dans l'organisation. L'engagement communautaire, la concertation et le travail d'équipe sont décrits comme autant de façons de promouvoir l'idée que tous et chacun sont égaux dans la réussite de l'organisation : « les entreprises reconnues pour l'importance qu'elles accordent à l'engagement fournissent des efforts considérables pour faire naître un sentiment d'appartenance et d'unité. Elles y arrivent en créant le sentiment de la similitude des buts et du travail réalisé en commun ». (*Dessler, 2009 : 594*) En d'autres termes, on inviterait les gestionnaires à créer une vision qui outrepassse les limites et les hiérarchies de l'organisation,

telle une vision du monde humaniste qui influencera le degré d'engagement du personnel. Selon Schermerhorn et Chappel, il semble même que cet idéal de convergence entre les objectifs personnels et professionnels soit devenu réalité : certains travailleurs auraient intériorisé les normes managériales au point de modifier leur façon de travailler :

Les travailleurs et l'organisation dans son ensemble sont donc plus que jamais :  
1) axés sur les résultats, ce qui favorise une orientation visant le rendement ; 2) axés sur les priorités pour veiller à ce que les choses les plus importantes soient traitées en premier lieu ; 3) axés sur les avantages pour s'assurer que toutes les ressources sont optimisées ; 4) axés sur le changement pour aller au-devant des problèmes et des occasions afin de les traiter plus efficacement. (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 106*)

Ces travailleurs auraient donc un rapport au travail en adéquation avec les normes managériales, un *ethos* du travail en phase avec celui prescrit dans la littérature pédagogique managériale.

#### **4- Les valeurs**

---

Les valeurs, enfin, sont les assises morales sur lesquelles reposent la vision, la mission et les objectifs ; elles sont mobilisatrices lorsqu'elles réfèrent à la confiance, au respect, à l'entraide, au caractère existentiel qui lie les hommes. Pour induire la mobilisation, il importe qu'elles soient largement diffusées et intégrées aux décisions organisationnelles. Or, comme l'indiquent clairement Tremblay *et al.*, « adopter des valeurs mobilisatrices n'est toutefois pas suffisant ; il faut aussi que celles-ci bénéficient d'une large adhésion ». (Tremblay *et al.*, 2005 : 70) Aussi la convergence entre les valeurs organisationnelles et personnelles est-elle fortement valorisée dans les ouvrages de GRH, tel un idéal à atteindre. Pour Saba *et al.*, « les entreprises sont à la recherche d'employés capables non seulement de bien faire leur travail, mais aussi d'adhérer à la culture organisationnelle et de partager les valeurs et les normes de l'entreprise ». (*Saba et al., 2008 : 178*) La simple motivation au travail ne suffirait plus pour combler les attentes organisationnelles ; désormais, certains dirigeants s'attendraient à ce que « leur projet d'entreprise soit non seulement compris et accepté par leurs employés mais surtout que ces derniers y adhèrent pleinement ». (*Gosselin, 2000 : 2*) L'un des défis des

organisations, selon St-Onge *et al.* serait donc de « promouvoir une culture porteuse de valeurs communes sans sombrer dans l’homogénéité, de valeurs qui se reflètent dans les pratiques de tous les jours et qui respectent l’éthique de la société moderne ». (*St-Onge et al., 2009 : 43*)

Le gestionnaire, nous l’avons vu, joue un rôle essentiel à ce chapitre ; par ses stratégies, ses actions et ses paroles, il s’efforce de rassembler le personnel autour de valeurs communes pour que naisse un sentiment d’appartenance envers les collègues et plus largement, l’organisation. De tels efforts réfèrent à l’engagement ; ils visent essentiellement à construire une identité commune, nous dit Déry : « concrétiser au quotidien une identité commune commande certes un partage des valeurs, mais c’est aussi un engagement vers l’avenir, un désir et une volonté de construire un projet commun, de réaliser une vision que tous partagent parce que chacun s’y reconnaît ». (*Déry, 2010 : 46*) Cette identité, selon Lainey, évolue au gré des rapports sociaux :

Au fur et à mesure que les membres du groupe apprennent à s’adapter à leur environnement externe et à s’intégrer à leur environnement interne, ces valeurs et ces standards peuvent être négociés. Lorsque certaines façons de voir, de penser et de ressentir contribuent à la résolution efficace des problèmes d’adaptation externe et d’intégration interne, elles procurent des balises aux membres du groupe et deviennent graduellement des hypothèses qui guident leurs actions. Elles migrent ainsi vers l’inconscient collectif du groupe, au point où un individu qui n’y adhérerait pas serait perçu comme étant déviant. Ces façons de faire et de se comporter sont considérées comme acquises. La culture influence donc de façon importante les comportements des gens. (*Lainey, 2008 : 177*)

Ainsi, au fil du temps et des expériences, les valeurs s’imposent comme la norme, qui dicte les tâches, les moyens et les processus, si bien qu’il devient malaisé de la contester : celui qui ne suivrait pas les règles consensuelles risquerait d’être exclu. Les valeurs sont donc une source de cohésion et de sens pour le groupe, qui encouragent la création de références et de significations qui s’immisceront dans la psyché du travailleur.

## 5- La culture organisationnelle mobilisatrice

---

Nous ne saurions aborder les questions de vision, de mission, d'objectifs et de valeurs sans nous référer à la notion de culture organisationnelle<sup>49</sup>, un concept largement abordé dans les ouvrages de gestion. La culture organisationnelle réfère aux valeurs, aux attitudes et aux croyances que partagent les membres d'une organisation, qui orientent leurs comportements et la prise de décisions ; se référant aux travaux de Schein (1982), Côté *et al.* la définissent comme l'« ensemble de postulats fondamentaux – qu'un groupe donné a inventés, découverts, ou élaborés en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes ». (Côté *et al.*, 2008) La notion d'identité y est centrale, comme le souligne Déry : « par la culture, les membres d'une organisation construisent donc un espace de vie chargé d'une identité collective qui donne du sens à ce qu'ils sont, font et veulent faire ». (Déry, 2010 : 200) Il s'agit, pour Schermerhorn *et al.*, ni plus ni moins de la « personnalité » d'une organisation. (2010 : 26) La culture organisationnelle réfère donc aux façons de faire de l'organisation qui définit sa singularité

---

<sup>49</sup> La relation de cause à effet entre la culture et le succès a été largement abordée dans la littérature scientifique. L'approche culturaliste comme courant de réflexion pour étudier les organisations, nous l'avons vu, s'est développée en réaction aux perspectives scientifiques et stratégiques ; des premiers travaux ont été réalisés dans les années 1970 sur la dimension symbolique dans les organisations, notamment quant à l'influence des rites et cérémonies sur les comportements des travailleurs (Trice, Belasco, Alluto, 1969 ; Mitroff et Kilmann, 1975). Le terme de culture apparaît chez Crozier et Friedberg dans leur célèbre ouvrage *L'acteur et le système* (1977). Ce sont surtout les travaux de Deal et Kennedy (1982) ainsi que ceux de Peters et Waterman (1982) qui ont créé un réel engouement autour de la notion de culture organisationnelle et de son apport succès organisationnel ; Bertrand affirmait par ailleurs en 1991 que « l'approche culturelle est présentement à la mode et conditionne la plupart des travaux et recherche sur les organisations » (Bertrand, 1991 ; 49) La pensée de Bertrand présente un intérêt majeur quant aux processus conflictuels des organisations ; il définit la culture organisationnelle comme un « processus sociodynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisées par des groupes afin de se doter des meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes ». (Bertrand, 1991 ; 54) Il affirme même que cette définition permet de mettre l'accent sur les « véritables enjeux des organisations souvent masquées par des politiques de désinformation. Par exemple, mettre l'accent sur l'excellence cache des intérêts plus difficiles à avouer » (Bertrand, 1991 ; 54) Suivant le raisonnement de Bertrand, on peut penser qu'un processus similaire s'observe pour ce qui est de la mobilisation, dans la mesure où le discours émancipatoire qui la valorise pourrait cacher d'autres intérêts.

par rapport à ses concurrents. Elle englobe les récits, les rites, les rituels et les symboles qui constituent les fondements de son récit historique ; on insiste sur les réussites et les bénéfiques, passant sous silence les aspects moins reluisants de son histoire. Les valeurs communes sont celles qui donnent du sens à l'activité de travail ; elles « contribuent à transformer des activités routinières en activités importantes et appréciables, relient l'organisation à des valeurs significatives de la société où elle est implantée, et peuvent même lui procurer un avantage concurrentiel notable ». (Schermmerhorn *et al.*, 2010 : 490) Ces valeurs, nous l'avons vu, sont souvent présentées à l'employé en formation, à qui l'on explique le bien-fondé moral de ses tâches. Elles contribuent à de donner un sens aux actions au-delà de leur simple fonction utilitaire ; juxtaposées aux missions de l'organisation, elles sont présentées comme des pièces du casse-tête qui contribuent à l'édification d'une œuvre commune signifiante. Les membres d'une organisation partagent également des hypothèses communes comme autant de convictions intimes quant à son bien-fondé. A ce sujet, Schermmerhorn *et al.* (2010) donnent l'exemple des travailleurs qui, au lendemain des attentats du 11 septembre 2001 qui ont marqué l'Amérique, ont travaillé sur le site de Ground Zero ; dans leur esprit comme dans celui populaire, non seulement ils s'affairaient à dégager les restes des tours du *World Trade Center*, mais plus encore, ils se mobilisaient corps et âme à la reconstruction des États-Unis. Selon l'idéal prescrit dans les ouvrages de GRH, la culture organisationnelle réfère à des objectifs sociétaux auxquels l'organisation, par son action quotidienne, contribue. Il s'agit, selon Lainey, de convaincre les membres de l'organisation qu'ils concourent à « construire un monde meilleur ». (Lainey, 2008 : 105)

À la lumière de ces informations, il apparaît que la notion de culture organisationnelle réfère à la fois à la vision, à la mission, aux objectifs et aux valeurs d'une organisation. Ces notions sont celles décrites par Tremblay *et al.* (2005) pour décrire le dernier champ de la mobilisation ; aussi nous étonnons-nous de ne pas retrouver de références plus directes à la notion de culture organisationnelle dans leur article. Ils ne s'y réfèrent qu'une seule fois, pour souligner que les valeurs représentent un des principaux éléments de la culture organisationnelle. Il aurait été pertinent, à notre sens, de situer également les concepts de vision, de mission et d'objectif. Pour notre part, nous considérons que tous ces éléments sont des dimensions de la culture organisationnelle ; aussi le dernier levier de la mobilisation aurait-il pu simplement référer à ce concept, qui englobe les notions de vision, de mission,

d'objectifs et de valeur. Notre analyse de la littérature pédagogique managériale nous a permis de noter que les retombées positives d'une culture organisationnelle mobilisatrice y sont unanimement reconnues. *Primo*, la culture organisationnelle est valorisée dans la mesure où elle augmente la motivation des travailleurs. La question de la motivation, nous l'avons vu, taraude les organisations ; qu'il s'agisse des formes de rétribution au rendement, aux formes de reconnaissance immatérielle, de la conception des tâches, de l'habilitation ou de la formation, aucune mesure ne garantit la motivation des employés, largement tributaire de la personnalité des travailleurs. D'ailleurs, il est intéressant de noter que la plupart des livres de GRH consultés accordent une large place aux théories motivationnelles de Maslow, sans que les critiques qui lui ont été adressées ne soient présentées. Il va sans dire que le contexte économique d'aujourd'hui est fort différent de celui qui prévalait à l'époque où la théorie a été élaborée ; d'aucuns estiment que le contexte d'incertitude économique remettrait en cause le modèle, du fait que la sécurité salariale ne soit plus garantie par l'employeur ; il serait donc difficile – voire illusoire – de combler les besoins de réalisation, d'estime et d'appartenance des travailleurs. Si la question soulève de nombreuses polémiques, il n'en demeure pas moins qu'elle sous-tend une interrogation centrale, qui transcende les organisations : comment parvenir à motiver les travailleurs malgré l'incertitude économique et le fait que la pérennité de son emploi ne soit plus garantie ? Selon le discours véhiculé dans les ouvrages de GRH, il semble que la promotion d'une culture organisationnelle mobilisatrice soit une solution. Pour Lainey, « une culture forte donne un sens à l'action, oriente celle-ci vers les bons objectifs et constitue une source de motivation pour les gens » (Lainey, 2008 : 183) ; il ajoute que « faire appel aux valeurs des gens, c'est-à-dire à ce qui est le plus important pour eux, peut être une stratégie efficace pour les motiver ». (Lainey, 2008 : 129) Pour Dessler, la culture constitue une source de motivation puissante compte tenu de sa capacité à orienter les objectifs personnels à ceux de l'organisation : « les gestionnaires savent qu'avoir des employés très déterminés et sachant se motiver eux-mêmes constituent le meilleur avantage concurrentiel. Ils ne ménagent donc pas leurs efforts pour obtenir l'engagement des employés, autrement dit leur adhésion à la mission de l'entreprise ou de l'unité ». (Dessler, 2009 : 428)

*Secundo*, la promotion d'une culture organisationnelle mobilisatrice est valorisée du fait qu'elle favorise l'engagement, tant envers le poste, le groupe que l'organisation. Il semble y avoir consensus à ce propos, comme le souligne Dessler :

La plupart des experts vous diront que les entreprises les plus efficaces sont celles qui savent marier leurs objectifs à ceux des employés. [...] L'engagement se caractérise par le respect et l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, la volonté de déployer des efforts considérables au profit de l'organisation et le désir intense de préserver son appartenance à l'organisation. Il y a donc de l'engagement lorsque l'employé en vient à donner une valeur personnelle aux objectifs de l'organisation et à les intégrer à ses propres objectifs. (Dessler, 2009 : 593)

La fonction d'intégration interne de la culture organisationnelle est également reconnue par Lainey : « la culture procure une identité aux personnes ». (Lainey, 2008 : 184) Compte tenu de son caractère distinctif par rapport aux autres organisations, la culture organisationnelle permet de définir la singularité de l'organisation et, selon l'idéal managérial, de ses membres. Pour y parvenir, on prescrit une forte cohérence entre la culture et les pratiques organisationnelles. Aussi Côté *et al.* soulignent-ils la nécessité pour l'organisation de « veiller à la cohérence du projet global de l'entreprise en formulant des orientations stratégiques qui l'aident à s'intégrer avec succès dans son milieu, prennent en compte ses ressources et ses capacités, respectent sa culture, sa responsabilité sociale et les valeurs de ses dirigeants et autres meneurs d'enjeux afin de contribuer à sa pérennité ». (Côté *et al.*, 2008 : 6) Si un différend entre les valeurs personnelles et organisationnelles est généralement décrit comme un problème organisationnel en ce qu'il peut induire une insatisfaction au travail, une baisse de l'engagement et un taux de roulement plus important, certains auteurs y voient également une source de potentielle créativité ; c'est notamment le cas de Schermerhorn *et al.* (2010) qui, dans la lignée des travaux de Schumpeter sur la destruction créatrice, montrent qu'un tel conflit peut être à la source de nouvelles opportunités pour l'organisation. N'en demeure pas moins que c'est généralement la convergence des valeurs qui, de loin, est présentée comme la clé de la réussite.

*Tertio*, la promotion d'une culture organisationnelle forte est généralement perçue comme une source de productivité pour l'organisation. D'ailleurs, Doucet et Tremblay n'hésitent pas à affirmer que les organisations qui réussissent mieux à atteindre leurs objectifs sont celles qui ont su propager une culture mobilisante : « elles ont su mobiliser le cœur et l'intelligence de leurs employés autour d'objectifs rassembleurs ou de causes porteuses de sens ». (Doucet et

Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 330*) La motivation et l'engagement comme conditions psychologiques de la mobilisation sont décrits comme des facteurs de productivité : « en orientant les énergies mobilisatrices des employés, ces éléments, et plus particulièrement les valeurs organisationnelles, permettent d'atteindre un degré de performance supérieur. Cette influence est d'autant plus nette qu'il existe une forte convergence entre les valeurs personnelles et les valeurs prônées par l'organisation ». (Doucet et Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 347*) L'impact de la culture organisationnelle serait même quantifiable ; se référant aux données de Kotter et Heskett (1992), Lainey affirme que les organisations qui déploient des stratégies liées aux valeurs de leurs organisations sont jusqu'à 4 fois plus rentables que les autres. (*Lainey, 2008 : 183*) Saba *et al.* abondent dans le même sens lorsqu'ils lient culture et avantage concurrentiel :

Plus le savoir-faire des employés est étendu, plus les valeurs, les attitudes et les comportements évoluent dans le sens des exigences futures (culture de participation, culture de développement continu, souplesse des mentalités ou style de gestion "transformel", par exemple) ; plus l'organisation est avantagée par ses ressources humaines, plus ses stratégies compétitives peuvent être ambitieuses, la compétitivité de demain étant largement fonction des capacités acquises aujourd'hui. La stratégie en matière de ressources humaines [...] vise particulièrement à modifier les aspects les plus lents à évoluer – lesquels étant aussi ceux qui contribuent le plus au succès de l'entreprise-, soit les aspects culturels (valeurs et attitudes). (*Saba et al., 2008 : 65*)

La culture organisationnelle serait l'un des meilleurs moyens pour assurer la pérennité de l'organisation, dans la mesure où elle favorise son adaptation externe (capacité d'adaptation à l'environnement) et son intégration interne (capacité à développer une identité commune et de travailler collectivement). (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 478) Doucet et Tremblay évoquent deux raisons principales qui expliquent le succès de la mobilisation. D'abord, du point de vue individuel, les travailleurs mobilisés offriraient une meilleure performance individuelle, en étant plus efficaces dans leur travail : en intégrant fortement les attentes organisationnelles, ils déploient l'énergie nécessaire au bon fonctionnement de leur équipe : « les employés fortement mobilisés sont plus efficaces dans leur travail. Ayant à cœur les intérêts de l'organisation, ils n'hésitent pas à aider les autres à améliorer leur performance ». (Doucet et Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 331*) Les employés mobilisés seraient ainsi des modèles pour les autres, s'absenteraient moins du travail, seraient plus fidèles à l'organisation, auraient à cœur la performance collective, autant de bénéfices qui se traduisent

par des gains financiers substantiels pour l'organisation. De même, les employés qui adhèrent à la culture organisationnelle seraient plus prompts à modifier leurs façons de faire et à s'adapter au changement :

Une saine gestion des ressources humaines permet à l'employeur d'avoir une main-d'œuvre satisfaite, motivée et créative pouvant relever les défis, innover, provoquer les changements et atteindre les objectifs fixes. L'employeur doit donc développer un climat de travail propice au partage de l'information et au travail d'équipe. Il doit donner un sens, une signification, une raison d'être aux changements pour que les employés modifient leurs façons de faire le travail. (Tremblay dans *Blais, 2004 : v*)

La seconde raison qui explique le succès de la mobilisation serait d'ordre collectif, puisque selon Doucet et Tremblay (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 331*), la performance collective se diffuserait à l'ensemble de l'organisation. La métaphore sportive est à nouveau utilisée pour illustrer les bienfaits de la mobilisation : les succès répétés d'une équipe sportive se traduiront par un meilleur esprit d'équipe, un vent de motivation et d'enthousiasme qui incitera les joueurs à poursuivre collectivement leurs efforts. Une telle synergie, qui se manifeste par une volonté de dépassement collectif et individuel s'opérerait de façon similaire dans les organisations. Les auteurs mettent toutefois en garde les lecteurs sur le côté pervers de la mobilisation, qui peut également se révéler comme étant catastrophique pour une organisation ; à l'instar du moral des joueurs qui tend à péricliter lorsque s'accumulent les défaites, des problèmes organisationnels peuvent se traduire par « une démobilisation générale, voire à la rébellion ». (Doucet et Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 331*) À cet effet, Wils (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 25*) distingue l'amobilisation (le fait de se sentir indifférent) et la démobilisation (contre les changements et les demandes organisationnels qui pourraient concourir au succès organisationnel), qui s'observe notamment chez certains gestionnaires qui se sont mobilisés sans recevoir de reconnaissance ni de soutien.

## Conclusion

---

Ce regard sur la vision, la mission, les objectifs et les valeurs organisationnels a montré que ce champ est, à l'instar des autres que nous avons précédemment étudiés, imprégné par la mobilisation, dans la mesure où ses différents éléments sont présentés comme des champs qui agissent tant sur la motivation, l'engagement, l'adhésion que sur l'habilitation des travailleurs. Une lecture attentive de la littérature pédagogique managériale nous a permis de noter que la culture organisationnelle et plus particulièrement la convergence entre les valeurs organisationnelles et personnelles qui, rappelons-le, constitue l'une des prescriptions en matière de GRH, est considérée comme un facteur de renforcement du lien entre l'individu et l'organisation. En d'autres termes, la culture organisationnelle contribuerait au renforcement de la transaction subjective entre l'organisation et ses membres. Le contrat psychologique est décrit comme un « excellent moyen de renforcer l'engagement de vos employés envers leur travail, leur service et leur entreprise ». (Bouteiller dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 301*) Cette entente – qui, rappelons-le, n'a rien d'officiel et ne constitue en rien un document juridique – constitue un outil d'évaluation de la performance, qui pourra « faire l'objet d'un suivi à chacune des évaluations de performance ultérieures de cet employé ». (Bouteiller dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 301*) Dessler y voit un gain pour le salarié : « les valeurs communes donnent à tous les employés une sorte de boussole qui leur indique dans quelle direction ils doivent aller et leur fournit le but précis dont ils ont besoin pour bien accomplir le travail, peu importe à quelle distance ils se trouvent du siège social et sans qu'ils aient un manuel à suivre à la lettre ou un superviseur qui surveille leurs moindres gestes ». (*Dessler, 2009 : 592*) Il ajoute que « les employés qui adhèrent aux valeurs de votre entreprise n'ont pas besoin d'être amadoués, incités ou obligés à faire ce qui convient. Ils le feront parce qu'ils croient que c'est ce qu'il est indiqué de faire ». (*Dessler, 2009 : 593*) Il s'agit ni plus ni moins d'une nouvelle forme de contrôle, comme l'indique Parthasarthy : « les organisations qui possèdent une forte culture ont besoin de très peu de mécanismes formels pour obtenir la coopération des employés, car ceux-ci intériorisent l'objectif de l'entreprise comme si c'était le leur ». (*Parthasarthy, 2009 : 260*) Dessler estime qu'une forte implication des employés limite les coûts de supervision, puisqu'il « est plus facile d'exercer le contrôle dans les entreprises dans lesquelles les gens sont animés par des valeurs communes et qui s'inspirent de la même vision du monde ». (*Dessler, 2009 : 597*) Il ajoute :

la capacité de contrôler dans un contexte d'autonomisation passe par la promotion de l'autonomie des employés. Les techniques de motivation [...] et la création d'un système de croyances sont deux moyens qu'on peut employer afin de promouvoir l'autocontrôle. Une autre bonne façon d'y arriver consiste à amener les employés à considérer les objectifs de l'entreprise comme les leurs, autrement dit à obtenir leur engagement envers l'entreprise et envers sa mission. Ce n'est pas facile ; toutes vos qualités de gestionnaire seront mises à contribution et vous devrez créer un système de gestion intégré axé sur l'engagement puisqu'il vous incombera : de promouvoir des valeurs axées sur les personnes ; d'encourager le dialogue à grande échelle ; de créer un sentiment d'appartenance et d'unité ; d'élaborer une vision ; d'utiliser des techniques de recrutement fondées sur les valeurs ; d'offrir des récompenses financières et des programmes d'intéressement ; d'encourager l'accomplissement personnel. (*Dessler, 2009 : 596*)

Face au nouvel environnement, on en appelle à de nouvelles modalités de contrôle, qui favorisent l'autonomie et la responsabilité associés à une hausse de la productivité. Faire adhérer les travailleurs aux valeurs de l'organisation n'est toutefois pas chose aisée. Le jeu en vaudrait toutefois la chandelle : « il est de plus en plus important de promouvoir l'autocontrôle de façon à garantir que les activités produisent les résultats souhaités ». (*Dessler, 2009 : 596*)

\*

\* \*

En somme, ce premier traitement des données nous a permis d'étudier la façon dont la mobilisation était traitée au regard des quatre champs identifiés dans le modèle de Tremblay *et al.* (2005) Au terme de l'analyse, nous pouvons affirmer que la mobilisation constitue l'un des principaux enseignements de la littérature pédagogique managériale. Que ce soit au chapitre des pratiques managériales, de l'organisation du travail, des formes de leadership ou de la culture organisationnelle, les ouvrages de GRH recèlent de conseils qui touchent à l'une ou l'autre des dimensions de la mobilisation ; on invite les gestionnaires à établir un climat organisationnel qui stimule le travail d'équipe, la créativité, la confiance, l'autonomie, le soutien et la justice, afin que soit favorisé l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement des membres de l'organisation. À la lumière de ces résultats, nous pouvons

donc valider notre première hypothèse de recherche en affirmant que la littérature pédagogique managériale fait de la mobilisation un élément central non seulement du point de vue des pratiques de GRH, mais également des autres domaines de l'organisation.

De cette constatation émerge une interrogation centrale ; pourquoi la mobilisation est-elle si importante ? Afin de répondre à cette question, nous avons soumis notre corpus à un second traitement des données fondé sur une analyse interthème entre les dimensions de la mobilisation et les champs organisationnels, afin d'identifier les principaux motifs économiques et sociaux justifiant le recours à la mobilisation. Nous y avons relevé que les normes managériales contemporaines font l'éloge de l'épanouissement de soi au travail : elles font de la mobilisation de la subjectivité le point de jonction entre la quête de rentabilité et les attentes individuelles. Il existerait, selon le discours managérial pédagogique, une certaine cohésion entre la logique managériale et les quêtes existentielles des individus : c'est ainsi que ce type de littérature porte un discours émancipatoire fondé sur l'éloge de l'épanouissement de soi au travail, qui proclame la mobilisation comme le point de jonction entre la quête de rentabilité organisationnelle et la réalisation personnelle. La mobilisation, selon cette vision, profiterait tant aux travailleurs qu'aux organisations. Au-delà de la culture organisationnelle, notre analyse montre que la littérature pédagogique managériale prescrit un véritable *ethos* du travail, entendu comme « l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son quotidien ». (Mercure et Vultur, 2010 : 6) La mobilisation y occupe une place centrale ; la littérature pédagogique managériale prescrit une finalité expressive et une centralité forte du travail. Les personnes affectées à la GRH jouent un rôle central dans la promotion de cet idéal-type. Comme le souligne Parthasarthy : « les compétences de l'entreprise ne reposent pas sur la qualité de ses ressources individuelles, mais sur sa capacité à les organiser et à les faire agir à l'unisson ». (Parthasarthy, 2009 : 245) Le chapitre suivant présente les principaux résultats de cette seconde analyse.

## CHAPITRE 9

### **Prescriptions de la littérature pédagogique managériale : de la mobilisation subjective à un *ethos* de travail**

« Le défi de tout bon superviseur est de convaincre ses employés, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles, d'adhérer aux valeurs, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et de les amener à gérer leur vie personnelle et professionnelle dans le respect des obligations reliées à leur performance au travail. L'entreprise doit alors se transformer et devenir mobilisatrice ». (*Réhayem, 2008 : 8*)

#### **Introduction**

---

Notre analyse d'ouvrages pédagogiques managériaux a montré que ce type de littérature fait de la mobilisation un élément important tant du point de vue des pratiques de GRH que des autres domaines de l'organisation. Les champs organisationnels présentés dans la typologie de Tremblay *et al.* (2005) y sont omniprésents et constituent autant de prescriptions pour le praticien désireux de favoriser les états psychologiques nécessaires à la mobilisation. Pourquoi une telle importance est-elle accordée à la mobilisation? C'est ce que nous entendons étudier dans ce chapitre, qui présente les principaux résultats d'une seconde analyse des données, dans laquelle nous avons croisé les dimensions de la mobilisation aux champs domaines organisationnels pour identifier les principaux motifs économiques et sociaux justifiant le recours à la mobilisation. La littérature pédagogique managériale semble porter un discours émancipatoire, qui en appelle à la mobilisation subjective pour unir travailleurs et dirigeants. Il existerait une certaine affinité entre les quêtes existentielles des

uns et les objectifs organisationnels des autres ; aussi justifie-t-on l'implantation de nouvelles pratiques de gestion par des arguments inspirés de la tradition humaniste comme autant d'ajustements aux nouvelles attentes des travailleurs. Ici comme ailleurs, on vante les bienfaits de la mobilisation décrite comme une pratique qui profite à tous : « les comportements de mobilisation profitent, bien entendu, aux personnes qui les accomplissent, mais elles ont aussi des répercussions positives sur les collègues et les autres membres de l'organisation ». (Doucet et Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 352*) Au-delà des appels à la mobilisation, il semble que ce soit un véritable *ethos* du travail qui y soit prescrit ; afin d'explorer cette piste de réflexion, nous nous intéressons d'abord à la description de la situation telle que présentée dans ce type de littérature ainsi qu'au modèle idéal-typique qui y est valorisé. Nous explorerons par la suite la notion d'*ethos* ainsi que les différents concepts qui y sont liés, avant de porter un regard sur les implications associées à la prescription d'un tel *ethos* du travail.

## **1- Pourquoi recourir à la mobilisation ? Définition de la situation telle que présentée dans la littérature pédagogique managériale**

---

Avant de nous intéresser à la question de l'*ethos* du travail, un détour par la définition de la situation que l'on retrouve dans les manuels de formation quant au modèle de gestion idéal s'impose. Le concept de définition de la situation défini par l'anthropologue culturaliste Linton est fondé sur l'idée qu'en plus des modèles culturels réels et ceux construits par les chercheurs, toutes les cultures privilégient un ensemble de modèles idéaux (*ideal patterns*), définis comme des « abstractions élaborées par les membres de la société eux-mêmes ; ils représentent leur opinion unanime sur la façon dont il faut se comporter en certaines situations ». (Linton, 1945 : 76) Les réponses généralisées promulguées dans une culture donnée font le pont entre les habitudes individuelles et les habitudes sociales, qui se manifestent inconsciemment par un ensemble de valeurs, de croyances, de prises de position partagées qui assurent cohésion et harmonie. Notre analyse nous a permis de circonscrire deux constats généraux qui se dégagent de la littérature managériale, comme autant de justifications pour développer un modèle idéal de gestion fondé sur la mobilisation.

Le premier constat concerne la nécessité de développer un modèle de gestion capable de s'adapter aux multiples pressions que subissent les organisations. Tous les auteurs de notre corpus soulignent que le contexte économique et culturel est actuellement en mutation ; la façon de classer les différentes sources de pression varie toutefois d'un auteur à l'autre. Réhayem (2008), par exemple, classe les changements selon leur nature économique (la mondialisation des marchés), technologique (la révolution numérique et l'économie du savoir), sociale (la diversification de l'environnement social), politique (l'élargissement de l'environnement politique) et éthique (renforcement de l'environnement éthique). Dessler (2009), pour sa part, délaisse la dimension éthique au profit de celle concurrentielle et géographique ; il analyse les sources de pression selon leur nature économique, concurrentielle, politique, technologique, sociale ou géographique. Sa classification nous semble toutefois moins précise, du fait qu'elle ne tient pas compte que certaines tendances soient conséquentes d'autres ; les changements dans la concurrence, par exemple, sont corollaires de mutations économiques liées à l'intensification de la mondialisation et de la financiarisation. Il en va de même pour les changements géographiques qui sont facilités par les avancées technologiques, qui permettent la délocalisation de certaines activités. Au-delà du système de classement choisi, il n'en demeure pas moins que l'idée générale est sensiblement la même, à savoir que les organisations subissent actuellement un ensemble de pressions, qui les oblige à revoir leurs structures organisationnelles.

À cette enseigne, un second constat général se dégage de la littérature pédagogique managériale, à savoir que le modèle de gestion idéal doit être capable de s'adapter aux nouvelles attentes des travailleurs, qui se sont modifiées au cours dernières décennies. Sous l'influence de mutations culturelles diverses, le rapport au travail s'en trouverait modifié : la hausse générale de la scolarisation, les courants migratoires<sup>50</sup>, le recul des valeurs religieuses,

---

<sup>50</sup> À ce sujet, plusieurs auteurs abordent la thématique de la gestion au regard des cultures nationales ; dans un contexte d'ouverture économique, les milieux de travail sont de plus en plus hétérogènes de sorte que des travailleurs d'horizons variés sont appelés à collaborer. Les travaux de Geert Hofstede sur la différenciation culturelle sont présentés par plusieurs auteurs (Côté et al., 2008 ; Déry, 2010 ; Dessler, 2009 ; Saba et al., 2008 ; Schmerhorn et al., 2010) ; sa typologie en 5 grandes dimensions (la distance hiérarchique, la maîtrise de l'incertitude,

l'émancipation de la femme et l'importance accrue des droits et libertés sont autant de facteurs identifiés tant par la littérature scientifique que pédagogique pour justifier l'émergence de valeurs contemporaines. Bien qu'elles varient d'un individu à l'autre, certaines valeurs semblent transcender, notamment la quête d'authenticité : « chacun veut pouvoir assumer ses valeurs et vivre selon sa culture ou ses priorités, dans l'ouverture à autrui ». (*Mc Shane et Benabou, 2008 : 78*) Cette idée est largement répandue dans la littérature pédagogique managériale, qui décrit une volonté quasi unanime d'exprimer son identité au travail ; les travailleurs seraient désormais à la recherche d'un poste stimulant qui, au-delà des satisfactions extrinsèques, leur permettrait de s'enrichir tant professionnellement que personnellement. Il est intéressant de noter que notre seconde analyse nous a permis de noter que la littérature pédagogique managériale présente un portrait plutôt homogène quant aux finalités et à la centralité du travail, de sorte que les *ethos* du travail qui diffèrent de celui généralement prescrit y sont très peu abordés. La quête d'équilibre entre les différentes sphères de vie est également présentée comme un idéal par plusieurs auteurs ; *Saba et al.* la qualifient d'ailleurs de prise de conscience, et non de choix : « les membres de ces générations [X et Y] se rendent compte, plus que leurs prédécesseurs, à quel point il est important de consacrer du temps à ses enfants et de partager les responsabilités familiales avec son conjoint ». (*Saba et al., 2008 : 24*) La quête d'autonomie, par laquelle le salarié peut choisir ses méthodes de travail est également valorisée : « la nouvelle génération de travailleurs est en quête d'un milieu moins rigide, où les mesures incitatives sont attribuées selon le rendement, où l'on accorde moins d'importance au statut et où l'on valorise davantage l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 8*) Bien qu'elles aient des retombées positives en termes de productivité, ces nouvelles valeurs engendraient leurs lots de contraintes pour les organisations, puisque les travailleurs seraient plus critiques face au contenu et aux conditions de travail. Ceci amène *St-Onge et al.* à affirmer que « le contexte appréhendé de pénurie importante de main-d'œuvre est sans doute appelé à jouer en faveur des employés. Les employeurs devront donc être davantage attentifs aux problématiques liées au bien-être et, surtout, agir de façon préventive sur les conditions et l'organisation du travail ». (*St-Onge et al., 2009 : 48*)

---

l'individualisme et le collectivisme, l'orientation masculine et féminine et l'orientation à long terme et à court terme) permet de marquer la singularité des différentes cultures selon les valeurs induites par l'identité culturelle et les comportements en milieu de travail.

À la lumière de ces deux constats généraux, il semble donc que le modèle idéal de gestion que l'on retrouve dans la littérature pédagogique managériale est celui qui saurait s'adapter aux différentes sources de pressions, tout en répondant aux attentes des travailleurs. Selon la description de situation que l'on retrouve dans la littérature pédagogique, le nouveau contexte culturel et économique commanderait un ajustement de la part des organisations, qui doivent revoir leurs politiques internes pour demeurer compétitives, notamment en matière de GRH. En effet, les ouvrages de notre corpus consacrent tous une large part de leur introduction, d'une section, voire un chapitre complet à la présentation du contexte actuel, ce qui témoigne que la GRH n'existe pas dans un espace vide et qu'elle est fortement tributaire des mouvements qui surviennent dans l'environnement social, politique et économique. Les titres des sous-sections ou des chapitres sont évocateurs et témoignent de la vision largement répandue selon laquelle le contexte contemporain exige de nouveaux modes de gestion de RH. En voici quelques exemples : « Gérer l'organisation du XXI<sup>e</sup> siècle : le défi lié à l'éthique ; L'éthique dans l'exercice de la gestion : le retour aux vraies valeurs ; Décidez dans un contexte d'incertitude » (*Turgeon et Lamaute, 2009*) ; « Le nouvel environnement des entreprises ; Créer des nouvelles formes d'organisations aptes à gérer le changement » (*Dessler, 2003*) ; « Un nouveau monde du travail se dessine ; Pourquoi y a-t-il des transformations majeures dans nos milieux de travail ? » (*Bourhis et Chênevert, 2009*) ; « Les nouvelles formes d'organisation du travail : les principaux déterminants ; Les aménagements du travail axés sur la flexibilité ». (*Saba et al., 2008*). Les propos de Déry sont également éloquentes :

Le management n'a donc d'autres choix que de se lancer dans un vaste chantier de refondation et de s'adapter à une société qui est maintenant fébrile, faite d'instantanéité et d'urgence, une société où tout s'accélère et dans laquelle chacun revendique toujours plus de droits, de changements, de consommation, de plaisirs, de réflexions, de performances, de loisirs, de sécurité, de qualité de vie, d'autonomie, etc. (*Déry, 2010 : 38*)

Notre analyse montre que la mobilisation est souvent décrite comme une pratique idéale pour répondre à ces deux exigences, dans la mesure où elle répondrait aux particularités du contexte social et économique. La mobilisation serait donc une pratique de type *gagnant-gagnant*, un terme emprunté au monde des relations de travail décrivant une approche axée

sur le développement d'une entente qui favorise la partie patronale et syndicale, à partir d'une négociation conciliante et raisonnable des conditions de travail. Cette forme de négociation est fondée sur l'idée que les deux parties ont des intérêts communs dans la discussion, qui servent de points de départ pour élaborer les clauses de la convention ; « la négociation ne porte donc pas sur les positions de chacun, mais sur les intérêts en jeu, par exemple, concilier la survie de l'entreprise avec la sécurité d'emploi des travailleurs ». (*Réhayem, 2008 : 380*) Ainsi, la mobilisation profiterait tant à l'organisation qu'à ses membres. Saba *et al.* en témoignent : la « principale raison d'être des nouvelles approches en matière d'organisation du travail est de revoir les structures et les procédés afin de les rendre plus conformes aux nouvelles réalités économiques et sociales : il s'agit d'améliorer tant la qualité de vie au travail que la productivité ». (*Saba et al., 2008 : 77*) D'un côté, on estime que l'individualisation des pratiques de gestion est une réponse aux demandes d'autonomie, d'équilibre et d'authenticité des travailleurs ; longtemps marquée par la standardisation et la dépersonnalisation, la GRH serait aujourd'hui plus flexible afin de s'adapter à une main-d'œuvre diversifiée, désireuse de se mobiliser au travail. D'un autre côté, la mobilisation est décrite comme une stratégie organisationnelle de survie face aux changements économique ; au-delà du discours humaniste qui invite à donner du sens au travail, il est généralement admis dans la littérature pédagogique managériale que la mobilisation a un effet bénéfique sur le rendement individuel et, plus largement, sur la productivité organisationnelle. Réhayem affirme ainsi qu'une « approche de gestion axée sur la mobilisation des employés permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux exigences d'un environnement de plus en plus complexe et instable, et de développer un avantage distinctif basé sur la flexibilité, la rétroactivité, l'innovation et la qualité ». (*Réhayem, 2008 : 198*) Bien que la mobilisation soit un processus complexe et exigeant, il est généralement admis que les organisations qui cherchent à mobiliser leur personnel en sortent gagnantes :

Croire qu'il existe une recette miracle, un moyen infaillible pour mobiliser les employés, c'est mal connaître la nature humaine. [...] Ces efforts en valent la peine, néanmoins, car la démarche de mobilisation renforce la santé physique et mentale des employés ; en outre, elle canalise l'énergie collective en l'orientant vers l'amélioration de la performance organisationnelle. (Doucet et Tremblay, dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 351*)

La mobilisation constituerait donc une avenue œuvrant à l'émancipation de l'homme et à la réussite financière de l'organisation, une solution potentielle pour accorder les objectifs des

employés et des organisations souvent décrits comme étant inconciliables. On pourrait donc penser qu'il y a congruence entre les attentes des travailleurs et les offres de l'organisation, dans la mesure où les nouvelles pratiques de gestion sont susceptibles de combler leurs exigences respectives. Voyons maintenant quel est le modèle idéal typique de l'employé qui s'en dégage.

## **2- Le modèle idéal-typique prescrit dans la littérature pédagogique managériale : un travailleur motivé, engagé, habilité et qui adhère aux objectifs organisationnels**

---

Notre seconde analyse du discours managérial pédagogique nous a permis de noter que la mobilisation est y est présentée comme une mesure adaptative : dans un contexte de mutations culturelles, économiques et politiques, les prescriptions en matière de mobilisation sont présentée comme une stratégie organisationnelle qui répondrait à la fois aux demandes de la main-d'œuvre et aux exigences du marché économique. Par un croisement entre les champs et les concepts qui définissent la mobilisation, notre analyse a montré que le discours managérial fait de la mobilisation le point d'arrimage entre les aspirations des travailleurs et des firmes.

### **Croisement entre les champs et les concepts : retour sur les 4 dimensions de la mobilisation**

L'analyse empirique de la littérature managériale par le biais des quatre leviers organisationnels de Tremblay *et al.* (2005) nous ramène aux quatre dimensions que nous avons identifiées pour définir la mobilisation. Il apparaît clairement que le modèle idéal-typique de l'employé décrit dans cette littérature est un employé mobilisé, c'est-à-dire un individu motivé, engagé, qui adhère aux objectifs organisationnels et qui est habilité. Ces quatre concepts, doit-on le rappeler, sont ceux que nous avons identifié et défini au chapitre 4 comme les dimensions de la mobilisation. Rappelons par ailleurs que les prescriptions concernent des comportements, et non pas des volontés ; la mobilisation, nous rappellent Doucet et Tremblay, est « associée à l'action, non pas aux intentions ». (dans *Bourhis et*

*Chênevert, 2009 : 333*) Voyons comment chacune de ces dimensions est porteuse d'un aspect du modèle-idéal typique de l'employé mobilisé.

### ***La motivation***

La motivation individuelle prescrite dans les ouvrages de GRH, d'abord, est celle qui incite à un certain dévouement dans la tâche pour des motifs qui excèdent la simple finalité économique. Le travailleur idéal est motivé par la nature intrinsèque de son emploi ; au-delà des rétributions, il s'active à la tâche par passion, par intérêt personnel. Idéalement, ce feu sacré l'incite à dépasser les objectifs prescrits dans son contrat de travail. Réhayem, par exemple, lie la motivation d'abord à des incitatifs individuels : « elle est reliée à des facteurs personnels qui suscitent le « désir [des employés] de consacrer une part importante de leur énergie à leur travail » (Le Mouel, 1991, p. 66, *Critique de l'efficacité*, Paris, Éditions du Seuil) afin de satisfaire un besoin d'atteindre un but, de réaliser des attentes, de rétablir un équilibre ». (*Réhayem, 2008 : 170*) Cette façon d'appréhender la motivation laisse bien peu de place aux facteurs intrinsèques liés au travail, pourtant bien documentés (Bourdages-Sylvain, 2008 ; Mercure et Vultur, 2010). Le type de motivation prescrit dans la littérature pédagogique managériale ne va pas sans rappeler les trois types d'énergies comme autant de dimensions comportementales à l'état de mobilisation décrite par Tremblay et Wils (2005). Ces derniers identifient trois types d'énergies : 1) Les *efforts d'amélioration continue* se traduisent par un souci de qualité pour répondre aux standards de la profession ou du poste de travail. On dira du travailleur mobilisé qu'il cherche à améliorer son travail, à offrir un service de qualité, à développer ses compétences professionnelles, à démontrer une grande capacité d'adaptation, bref, qu'il aspire à mieux faire son travail ; 2) Les *efforts de coordination spontanée* sont les énergies déployées en vue d'une bonne collaboration avec les autres membres de l'organisation ; elles se manifestent dans le travail en équipe et l'implication dans la vie organisationnelle. Cette dimension collective distingue la mobilisation de la motivation, qui concerne l'individu ; la mobilisation comme processus organisationnel implique une action collective. En plus des efforts d'amélioration continue et de coordination spontanée, le management contemporain prescrirait une attitude qui génère un travail avec valeur ajoutée, qui se manifestent par des 3) *efforts d'enlignement stratégique*. Ces derniers sont déployés

pour le bien de l'organisation, selon un idéal de cohésion entre les attentes personnelles et professionnelles de la main-d'œuvre et les objectifs organisationnels. Ils se traduisent par un travail avec valeur ajoutée et une adhésion aux normes et attentes managériales. On dira ainsi que le travailleur mobilisé travaille dans le sens de l'entreprise, centre ses efforts sur les objectifs organisationnels et contribue aux résultats, bref, qu'il est utile pour l'entreprise. Le type de motivation attendu par les gestionnaires que décrivent par Doucet et Tremblay s'apparente à ce troisième type d'efforts :

En tant que gestionnaire, vous apprécierez ces employés, car ils ajoutent de la valeur à votre équipe de travail. Si vous le leur demandez, ils ne refuseront généralement pas de travailler davantage lorsque l'équipe est débordée. Ils n'hésiteront pas non plus à se charger de tâches supplémentaires et à déployer des efforts allant au-delà de ce qu'on attend d'eux quand la situation l'exige. Une telle ardeur au travail ne peut être que volontaire, puisque la performance accrue est issue d'une forte motivation individuelle et qu'elle sort du cadre de l'emploi. (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 337*)

Le style de gestion devrait être adapté afin de maximiser la motivation ; c'est ainsi que l'on invite les superviseurs à juger du travail de leurs subordonnés selon des normes maximales :

En principe, le gestionnaire devrait fixer les attentes autour du niveau optimal, mais cela demande un certain courage managérial. Demander à chacun des employés de donner le meilleur de lui-même constitue une méthode de gestion de la performance qui a du sens, mais qui exige beaucoup de temps et de solides capacités de gestion. [...] Nombre d'entreprises adoptent des pratiques de gestion visant une performance maximale, par exemple zéro défaut ou l'excellence. (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 256*)

### ***L'adhésion***

Il est généralement admis dans la littérature pédagogique managériale que la simple motivation ne suffirait pas à mobiliser le personnel ; en effet, si l'employé mobilisé est toujours motivé, l'inverse n'est pas forcément vrai. Un employé peut démontrer une forte intention d'action sans pour autant s'impliquer. C'est ainsi que le discours pédagogique managérial prescrit également une adhésion aux objectifs et projets organisationnels qui, empiriquement, se traduit par l'adoption de comportements de mobilisation que Doucet et Tremblay qualifient d'« hors-rôle » (dans *Bourhis et Chênevert, 2009*), dans la mesure où ils

excèdent les attentes prévues dans le contrat de travail. Ces comportements susceptibles d'engendrer la mobilisation sont qualifiés de « comportements de citoyenneté organisationnelle » par Mc Shane et Benabou ; ils « dépassent ceux que les fonctions normales du poste exigent d'un employé. [...] Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont importants, car la recherche montre qu'ils sont associés à la satisfaction au travail et à l'engagement envers l'organisation, facteurs eux-mêmes liés à l'efficacité de l'organisation » (*Mc Shane et Benabou, 2008 : 129*) Pour notre part, nous préférons le terme de « comportements de mobilisation », puisque le concept de *citoyenneté* nous semble beaucoup trop fort. On pourrait croire que l'employé qui ne respecte pas les injonctions managériales n'agirait pas de façon citoyenne ; au-delà du rôle de travailleur, c'est toute l'identité du travailleur qui serait remise en cause. Ces comportements découlent de la seule intentionnalité de l'acteur qui, selon Réhayem, « déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale afin d'améliorer continuellement son travail, de l'aligner sur les priorités de l'entreprise et le coordonner au sein de son équipe ». (*2008 : 198*) Tel que nous l'avons largement abordé dans les chapitres précédents, on s'attend à ce que le travailleur concoure par son action aux projets, aux valeurs et à la mission de l'unité et de l'organisation.

### ***L'engagement***

De même, le modèle idéal-typique de l'employé présente un niveau d'engagement affectif envers sa profession, son groupe de travail et son organisation. Il s'y identifie et cherche à y maintenir sa place en adhérant, voire en participant aux stratégies, aux objectifs et aux missions organisationnelles. Son adhésion est conséquemment très forte et prend la forme d'une dimension formelle par une forte cohésion entre ses valeurs personnelles et celles de son organisation. Son implication se traduit par le respect des assignations prescrites à son contrat et par l'adoption de comportements conformes à l'éthique de sa profession. L'idéal de l'organisation correspond ni plus ni moins à son idéal personnel. La transaction subjective qui l'unit à l'organisation, nous le verrons ultérieurement, l'incite à développer un lien de confiance basé sur une entente réciproque qui dépasse l'engagement calculé basé sur un coût d'opportunité et de renonciation. Par le respect des normes quantitatives, qualitatives et

éthiques, cet employé contribue au renforcement d'une « culture mobilisatrice valorisant la présence et l'effort ». (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 334*)

### ***L'habilitation***

Ce modèle idéal-typique du travailleur correspond à celui présenté par Le Louarn (2008, 2010), qui décrit la mobilisation comme le résultat de l'adhésion, de l'engagement et de la motivation. Bien que ce cadre conceptuel soit selon nous le plus éloquent de la littérature scientifique pour définir les états psychologiques nécessaires à la mobilisation, nous jugeons qu'il est incomplet du fait qu'il sous-estime l'importance de l'habilitation. Notre analyse a montré que le discours managérial pédagogique prescrit une forte habilitation comme vecteur de mobilisation, qui se traduit par une hausse du pouvoir décisionnel, de l'autonomie, de l'imputabilité et du niveau de responsabilité. Le modèle idéal-typique du travailleur habilité décrit dans notre corpus correspond à celui présenté par Boudrias et Savoie (2006) : c'est celui du travailleur qui réalise consciencieusement ses tâches, cherche à améliorer la façon d'exécuter son travail, collabore avec ses collègues, contribue à la productivité du groupe et à l'efficacité organisationnelle. Plus encore, il attribue un sens au travail, démontre compétence et autonomie tout en cherchant à maximiser son impact sur l'organisation. L'autonomie est d'ailleurs associée à une hausse du rendement, compte tenu notamment de son impact positif sur la créativité et sur l'innovation : c'est ainsi que les prescriptions managériales prônent l'autocontrôle, qui se manifeste par une pensée autonome et un intérêt à développer de voies novatrices. Ces comportements sont fortement valorisés, notamment par Doucet et Gosselin : ils « sont devenus des critères de performance stratégiques sur lesquels les employés doivent être responsabilisés, soutenus, évalués et récompensés ». (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 255*)

L'habilitation est indissociable de la question du savoir, qui est largement abordée dans les ouvrages de GRH. A ce sujet, la typologie de Réhayem (2008) sur les types de savoir attendu par les organisations est particulièrement éclairante : l'employé idéal se démarquerait quant à

son savoir-agir, son pouvoir-agir et son savoir intégré. Le savoir-agir, d'abord, est fonction des habiletés, des compétences, du talent et de la créativité qui conditionnent les actions ; il est valorisé dans la mesure où il réfère à la capacité de prendre la bonne décision selon les situations contingentes. Le pouvoir-agir témoigne de la capacité à prendre des décisions efficacement ; à l'instar de Réhayem, les auteurs de GRH soulignent l'importance de développer le pouvoir-agir en intégrant les employés aux processus de décisions afin de les informer et les responsabiliser. Le savoir intégré, quant à lui, définit la capacité de lier l'action au résultat escompté ; le savoir intégré enrichit le savoir-agir et le pouvoir-agir, puisqu'il permet de saisir les implications des gestes posés. L'employé rêvé par le management contemporain serait celui qui présente ces trois types de savoir de sorte qu'il devient un avantage concurrentiel qui permet à l'organisation de se singulariser de ses concurrents. Bien qu'elle permette d'appréhender les différentes formes de savoir, la typologie de Réhayem est selon nous incomplète dans la mesure où elle exclut le savoir-être, pourtant très présent dans les ouvrages de GRH. En effet, la plupart des auteurs font l'éloge des compétences interpersonnelles liées à la communication, au leadership, à la négociation ainsi qu'à des qualités plus individuelles telles que l'empathie, la maîtrise de soi, l'ouverture et la persévérance. Ces compétences sont associées à une hausse du rendement individuel ; aussi invite-t-on les futurs praticiens à les évaluer lors de la dotation : « dans les entreprises qui doivent composer avec des réductions de personnel et les pressions de la concurrence, on aurait avantage à recruter des personnes qui sont enclines à garder leur optimisme en dépit des malheurs pouvant survenir ». (*Dessler, 2009 : 334*) On suggère de sélectionner les candidats ayant une bonne capacité de résilience et capables de conjuguer avec des situations relationnelles difficiles. L'utilisation de tests évaluant l'expression des émotions et la reconnaissance de celles d'autrui est par ailleurs fortement conseillée ; ces tests s'inspirent du concept d'intelligence émotionnelle développé par Goleman (1997), qui bénéficie d'un intérêt certain de la part des auteurs de GRH.

En somme, le modèle idéal-typique prescrit dans la littérature managériale correspond au travailleur mobilisé, qui adhère aux objectifs de l'organisation, tout en étant motivé, engagé et habilité. Si les états psychologiques de la mobilisation concernent l'individu, il n'en demeure pas moins que la mobilisation est un phénomène collectif, qui ne saurait être sans l'adoption

de comportements par une masse critique de travailleurs qui adoptent des comportements orientés vers le collectif. Doucet et Tremblay en témoignent :

Bien qu'il soit utopique de penser que l'on puisse mobiliser la totalité des membres d'une équipe dans la durée, la notion de masse critique n'en demeure pas moins fondamentale, car il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur un minimum d'employés pour que la mobilisation collective produise l'effet de contagion recherché et les résultats escomptés. (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 334*)

Suivant cette logique, notre analyse a montré que le discours pédagogique managérial ne prescrit pas qu'un modèle idéal-typique pour le travailleur, mais également pour les équipes de travail. À ce sujet, l'ouvrage de Dessler est sans doute le plus parlant ; il consacre deux pages entières à ce qu'il appelle *l'équipe exceptionnelle (hot group)*, ce « groupe dynamique, très performant et spécialisé, d'ordinaire de petite taille, dont les membres se consacrent à une tâche passionnante et exigeante ». (Leavitt et Lipman-Blumen dans *Dessler, 2009 : 490*) L'employé qui y œuvre présente une adhésion formelle aux projets de l'équipe et de l'organisation, à un point tel que la mission collective devient une raison d'être individuelle : « les équipes exceptionnelles accaparent entièrement leurs membres pendant leur durée de vie, occupant leur cœur et leur esprit, à l'exclusion de presque tout le reste ». (*Dessler, 2009 : 490*) Les membres font preuve d'un travail acharné et d'une énergie exceptionnelle, fut au détriment des autres facettes de leur existence. Ces groupes auront selon Dessler une importance capitale dans les organisations du XXI<sup>ème</sup> siècle : « si, en général, les équipes ont une utilité certaine pour mener les projets à bien, imaginez les services que pourrait rendre une équipe exceptionnelle ». (*Dessler, 2009 : 490*) Aussi fournit-il une série de recommandations aux gestionnaires désireux de favoriser leur croissance ; l'adoption de stratégies flexibles, la réduction de la bureaucratie et des paliers hiérarchique ainsi que la mise à disposition de ressources favorisent l'engagement envers la mission, l'adoption d'objectifs précis et d'une approche commune, la formation de petites équipes diversifiées ainsi que la responsabilité collective. La mobilisation constitue donc une réponse aux organisations désireuses de « faire émerger une synergie entre les membres de l'équipe pour les amener à atteindre les objectifs visés ». (*Lainey, 2008 : 154*)

### **3- La prescription d'un *ethos* du travail qui s'apparente à un *ethos* de vie**

---

Au-delà des demandes de motivation, d'engagement, d'adhésion et d'habilitation, notre analyse montre que le discours managérial pédagogique prescrit plus qu'une mobilisation subjective : le modèle idéal-typique s'apparente à une forme singulière d'*ethos* du travail. Tel que nous l'avons abordé au chapitre 2, l'*ethos* du travail réfère à un ensemble de principes plus ou moins systématisés qui règlent les conduites quotidiennes. Parmi les nombreuses études sur le sujet, celle de Mercure et Vultur (2010)<sup>51</sup> est sans doute la plus intéressante eu égard à nos objectifs, du fait que leur classification binaire des principales significations du travail oppose *l'avoir* et *l'être* au travail. Au terme de notre analyse, il ne fait nul doute que le discours managérial pédagogique fait l'éloge de l'être au travail, d'une expérientialité structurante par laquelle le travailleur construit son identité dans la sphère professionnelle. L'expérientialité revendiquée, où le travail n'est pas un lieu de construction mais plutôt d'affirmation de soi, est également valorisée, dans la mesure où elle suppose une implication de la personnalité au travail.

#### **3.1- Prescription d'une finalité expérientielle du travail**

Contrairement au modèle de gestion traditionnel qui occultait les aspirations individuelles par une grande importance du contrôle et de l'obéissance, le modèle « renouvelé » accompagnerait le travailleur dans ses quêtes d'épanouissement personnel. Selon Blais, le travailleur ne saurait être motivé au travail « tant que ses besoins personnels ne seront pas satisfaits. [...] Les individus doivent, pour être motivés, pouvoir se réaliser dans leur travail et

---

<sup>51</sup> Voir le chapitre 2 pour une présentation complète de la typologie de Mercure et Vultur (2010). Afin de faciliter la lecture, rappelons simplement qu'ils ont circonscrit deux grands types de finalité : celle à dominante économique et celle à dominante expérientielle, selon que le travail soit appréhendé avant tout pour ses rétributions financières ou pour l'expérience qu'il permet de vivre. À chacun de ces ensembles correspond trois types de finalités : une instrumentalité morale (le statut de travailleur est le fondement de l'identité), revendiquée (le travail est une composante du mode de vie) ou dénigrée (refus d'être défini par le travail), et une expérientialité structurante (le travail est un lieu de construction identitaire), revendiquée (le travail est un lieu parmi d'autres d'affirmation de soi) ou subsidiaire (le travail contribue à l'équilibre identitaire).

apporter leur part à la mobilisation globale de l'équipe ». (*Blais, 2004 : 119, 134*) Dessler est du même avis :

Il existe peu de besoins aussi intenses que celui de réaliser son rêve, d'exploiter son potentiel au maximum. [...] Au travail, l'accomplissement personnel ne passe pas simplement par les promotions. Elles ont certainement de l'importance, mais le véritable problème consiste à déterminer si les employés ont la possibilité d'améliorer et d'utiliser toutes leurs compétences et de devenir, comme l'écrivait Maslow, tout ce qu'ils peuvent être. Apprendre aux employés à accroître leur savoir-faire et à régler des problèmes, enrichir leur travail, leur permettre de planifier et d'inspecter leur propre travail, de même que les aider à poursuivre leurs études et à évoluer, toutes ces mesures concourent à la réalisation de soi des employés. (*Dessler, 2009 : 596*)

Ainsi, le contenu du travail revêt une importance singulière ; c'est notamment par la tâche que l'on cherche à développer son identité. Plusieurs travaux scientifiques sur la question vont dans ce sens ; Mercure et Vultur (2010) ainsi que Méda (1998, 2011ab), pour ne nommer qu'eux, montrent que certains types de travailleurs valorisent le contenu du travail comme instrument au service de l'épanouissement personnel, sans que le travail n'ait perdu de sa valeur intrinsèque. C'est notamment ce que constate Saba *et al.* :

Le travailleur souhaite désormais occuper un poste stimulant qui lui fournisse l'occasion de participer un tant soit peu au processus décisionnel. Il souhaite avoir davantage d'influence et de pouvoir, caractéristiques associées à une meilleure qualité de vie au travail. Ce concept englobe la maîtrise et de respect de soi, de même que la capacité d'agir sur les événements. (Saba *et al.*, 2008 : 22)

Certains auteurs de GRH, par ailleurs, déboulonnent le mythe voulant que les jeunes soient des employés démotivés, réticents au travail et peu engagés ; à ce sujet, Schermerhorn *et al.* rapportent les propos de l'ancien PDG de Beenox Dominique Brown qui affirme que la génération des 15-26 ans est avide d'un travail signifiant, captivant, qui participe au développement du travailleur, mais également de la personne : « j'ai vu des jeunes changer de compagnie et même accepter une diminution de salaire simplement parce qu'on leur donnait un boulot qui les captivait ». (Brown dans *Schermerhorn et al.*, 2010 : 34) La prescription d'une finalité expérientielle se manifeste également par la valorisation d'une culture et de valeurs auxquelles les salariés s'associent, qui constituerait rien d'un moins qu'un facteur de productivité. Les gains organisationnels en seraient substantiels : « une culture forte donne un

sens à l'action, oriente celle-ci vers les bons objectifs et constitue une source de motivation pour les gens ». (*Lainey, 2008 : 183*) La culture, qui est fortement valorisée dans les ouvrages de GRH, remplit une fonction d'intégration interne dans la mesure où elle oriente les efforts vers une cible commune. Elle peut être considérée comme un facteur qui participe à la promotion d'un *ethos* du travail puisqu'elle contribue à la structuration de l'identité.

Au terme de l'analyse, il ne fait donc nul doute que la littérature pédagogique managériale valorise les travailleurs qui, à l'instar des professionnels décrit par Mercure et Vultur (2010), lient identité professionnelle et personnelle. Schermerhorn et Chappel (2008) en font même un facteur de réussite : « ceux qui désirent réussir dans les milieux de travail du XXI<sup>ème</sup> siècle devront viser l'excellence en matière de compétence et de réalisations personnelles. Il leur faudra faire preuve d'autonomie et d'aptitude au leadership afin de donner davantage de valeur à leur travail, même dans un environnement évolutif ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 18*)

### **3.2- Prescription d'une centralité forte au travail**

La seconde dimension de l'*ethos* du travail est la centralité, qui témoigne de l'importance que le travail revêt pour un sujet et ce, indépendamment de la finalité. Dans la lignée des travaux de Dubin et Goldman (1972) et de Mercure et Vultur (2010), nous distinguons la centralité absolue de celle relative. La première témoigne de l'importance du travail pour l'acteur, indépendamment des autres sphères de vie : le travail peut être très important, important ou peu important<sup>52</sup>. La seconde pour sa part illustre la place du travail en regard aux autres domaines du quotidien : la place du travail est donc fonction de celle des autres activités qui structurent le quotidien. Cette distinction de centralité permet de jeter un éclairage novateur sur un problème souvent abordé dans les ouvrages de gestion pédagogique. Plusieurs auteurs

---

<sup>52</sup> Nous empruntons ici la classification de Mercure et Vultur (2010) qui, dans leur étude sur l'*ethos* du travail, attribuent trois niveaux de centralité absolue au travail, selon qu'il soit très important (classé au premier rang des priorités de vie), important (classé au deuxième ou troisième rang) ou peu important (classé au quatrième rang).

en effet affirment que le travail a perdu de l'importance pour les travailleurs, ce qui expliquerait en partie les problèmes de productivité. Saba *et al.* nuancent ce genre d'analyses :

La stagnation de la productivité est souvent liée au déclin ou à la disparition de l'importance que la main-d'œuvre accorde au travail ardu et soutenu. Certains analystes estiment cependant que l'implication au travail n'a pas disparue. Depuis les années 1980, les gens sont prêts à travailler avec ardeur, s'ils peuvent bénéficier d'un emploi qui leur donne suffisamment d'autonomie, leur permet d'utiliser leurs compétences et d'améliorer leur niveau de vie. (Saba *et al.*, 2008 : 22)

La problématique liée à l'importance du travail s'explique notamment par un décalage entre la centralité relative et celle absolue : le travail peut être à la fois très important, sans pour autant occuper le premier rang dans les priorités de vie. Telle est la conclusion de Mercure et Vultur (2010) qui, dans leur étude sur la signification du travail, montrent que plus de 70% des travailleurs québécois jugent le travail important pour des motifs économiques ou expressifs, sans qu'il ne soit la principale sphère d'investissement. Ceci illustre toute l'importance que revêt aujourd'hui l'équilibre de vie. Selon le discours pédagogique managérial, les politiques d'aménagement du temps de travail seraient une façon de combler les attentes des travailleurs quant à la conciliation des sphères de vie. Les prescriptions en matière de centralité seraient une façon de répondre à ces besoins, si bien que les politiques de conciliation travail/vie privée sont souvent présentées comme l'une des clés du succès organisationnel. Toutefois, dans un monde où les technologies éradiquent de plus en plus les barrières temporelles et géographiques, il semble que cet équilibre soit plus fragile. Objectivement, le travail occupe aujourd'hui une moins grande place dans le quotidien ; dès 1960, la semaine de travail du travailleur québécois est passée graduellement de 48 heures à 40 heures, pour atteindre une durée hebdomadaire moyenne 35,4 heures en 2011. (Statistique Canada, 2012) Les tensions entre travail et vie privée ne sont pas moins vives pour autant ; dans un article sur la question de la conciliation travail/vie privée, Mercure s'intéresse à la pression temporelle vécue par les travailleurs québécois (Mercure dans Pronovost *et al.*, 2008). Chiffres à l'appui, il observe que le nombre d'heures travaillées par semaine a légèrement diminué au cours des trente dernières années<sup>53</sup>, mais que le temps consacré au travail et aux activités qui y sont liées (transport, repas, etc.) ne cesse de progresser, de sorte que la durée d'absence du domicile est

---

<sup>53</sup> « Le nombre d'heure moyen travaillé habituellement au Québec a diminué de 3,1 heures entre 1976 et 2006. Dans le cas des 25-44 ans, cette diminution est de 2,2 heures. Source ; Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, différentes années ». (Mercure dans Pronovost *et al.*, 2008 : 156)

en augmentation<sup>54</sup>. Il en tire trois idées principales : « d'abord, la forte relation d'interdépendance entre le travail et la famille ; ensuite, le fait que les pressions du travail sur la famille sont croissantes et que tout indique qu'elles le seront encore davantage dans les années à venir, tant au chapitre de la pression temporelle que du contenu de l'activité de travail (centralité objective) ; enfin, qu'il y a un fort hiatus entre les aspirations des travailleurs, considérées sous l'angle de la centralité subjective, et les nouvelles exigences du marché du travail ». (Mercure dans Pronovost *et al.*, 2008 : 170) En ce qui concerne la place subjective du travail, de récents travaux en psychodynamique du travail et en sociologie clinique (De Gaulejac, 2005, 2011ab ; Dejours, 2004, 2005, 2009 ; Dujarier, 2006) ont montré que la frontière entre la vie personnelle et professionnelle tend à s'estomper, remettant en question la coupure entre le travail et le hors travail. Avec les nouvelles formes d'organisation du travail et les NTIC, il n'est plus utopique d'affirmer que certaines tâches peuvent pratiquement se faire à toute heure et en tout lieu. Ceci amène d'ailleurs De Gaulejac (2011a) à poser l'hypothèse du transfert du pouvoir au travail du corps à la psyché ; la pénibilité physique du travail serait aujourd'hui moins grande, mais la mobilisation psychique entraînerait un sentiment de travail acharné, difficile à supporter et susceptible de créer des tensions psychologiques. Nous reviendrons sur cette question en conclusion.

Pour l'instant, retenons que la centralité du travail prescrite dans les ouvrages de gestion correspond à celle du professionnaliste et de l'égotélique de la typologie de Mercure et Vultur (2010). Un extrait tiré de l'ouvrage de Dessler témoigne de cette prescription de continuité entre les vies personnelles et professionnelles ; vantant les mérites des équipes exceptionnelles, il y encense les travailleurs qui privilégient la sphère professionnelle et qui vivent une intensité émotive au travail comparable au sentiment amoureux. Leurs pensées sont obnubilées par leur travail de sorte que « même lorsqu'ils reviennent à la maison le soir, ils peuvent sacrifier leurs préférences personnelles - par exemple aller au cinéma ou au théâtre - pour continuer à travailler afin de résoudre le problème qui les occupe ». (Dessler, 2009 : 490) Il poursuit en donnant l'exemple du travailleur qui, terrassé par un problème vécu au travail, se lève au milieu de la nuit pour s'y pencher. Ce modèle ne correspond qu'à une minorité ; il serait illusoire de penser que tous pourraient démontrer une telle importance

---

<sup>54</sup> À titre d'exemple, en 2005, le temps de travail chez les 15-64 ans était de huit heures et plus pour 80,3% et de 10 heures et plus pour 38,4% d'entre eux, contre respectivement 75,9% et 31,3% en 1986. (Mercure dans Pronovost *et al.*, 2008 : 157)

relative et absolue du travail. Il n'en demeure pas moins qu'il est décrit par l'auteur comme un idéal pour lequel on prescrit un ensemble de conseils aux gestionnaires désireux de favoriser cette continuité entre les vies personnelles et professionnelles.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les salariés qui accordent une faible importance au travail sont critiqués dans les ouvrages de GRH ; Réhayem, notamment, dénonce ceux qui ont « délibérément choisi de consacrer le minimum d'énergie au travail pour privilégier d'autres activités externes à l'organisation ». (*Réhayem, 2008 : 163*) Il cite l'exemple d'un travailleur qui ne se conformerait qu'à sa description de tâche en ne fournissant aucun effort supplémentaire. Ceci est éloquent en regard à nos objectifs de travail : ce travailleur ne saurait être en tort puisqu'il remplit les conditions de la transaction objective qui le lie à son organisation. Il est pourtant décrit négativement, son implication étant jugée insuffisante. Ceci illustre bien le poids des appels à la mobilisation subjective, qui incitent à démontrer des taux élevés de motivation, d'engagement, d'adhésion et d'habilitation. Ces états psychologiques sont difficilement quantifiables ce qui pourrait, nous le verrons en conclusion, conduire à des abus de la part de l'organisation.

En somme, nous avons montré que le discours managérial pédagogique, au-delà des appels à la mobilisation qui se matérialisent par des prescriptions en matière de motivation, d'adhésion, d'engagement et d'habilitation, prescrit un véritable *ethos* du travail, fondé sur une finalité expérientielle au travail et une centralité forte. L'employé mobilisé doit « chercher à améliorer son travail, ne pas compter ses heures, faire preuve de dynamisme, d'enthousiasme et d'initiative dans son travail, parfaire ses compétences en participant volontairement à des programmes de formation et de développement, considérer le changement comme un défi à relever avec plaisir et non comme une menace ; est fier de son travail ». (*Réhayem, 2008 : 163*) On y décrit un travail qui devrait être un lieu de construction ou d'affirmation identitaire tout en étant en continuité avec les autres sphères de l'existence. Ce nouveau modèle de gestion témoigne de l'importance singulière du travailleur désormais considéré comme l'une des principales sources de plus-value de l'organisation. Selon ce discours, il n'y aurait donc pas de contradiction entre le développement individuel et celui organisationnel.

## **4- Les conséquences associées aux prescriptions d'une mobilisation et d'un *ethos* du travail**

---

La prescription d'un tel *ethos* du travail engendre une série de conséquences, notamment quant au sens du travail, au lien qui unit l'organisation et ses membres quant à la façon dont les travailleurs perçoivent les demandes organisationnelles.

### **4.1 – Conséquence sur le sens du travail : idéal de cohérence**

L'analyse de notre corpus a montré que la littérature pédagogique managériale prescrit un idéal de cohérence entre les valeurs de l'organisation et celles de ses membres, qui se traduit par une attente d'imbrication entre l'action, les valeurs personnelles et celles collectives. Les demandes en matière de cohérence prescrivent d'abord et avant tout une forte cohésion entre les aspirations personnelles et la situation professionnelle vécue. Selon l'idéal-type du travailleur, il devrait y avoir une continuité entre les objectifs personnels et professionnels, selon un principe de vase communicant qui facilite l'adaptation des individus : « les travailleurs souples, tenant compte des circonstances et des événements, incorporent dans leur plan d'épanouissement professionnel les difficultés et les occasions qui se présentent, tant sur le plan personnel qu'organisationnel ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 105*) Mais c'est sans doute au niveau de la cohérence entre les aspirations personnelles et celles organisationnelles que les injonctions sont les plus fortes. En effet, la littérature pédagogique managériale recèle de conseils à l'attention des futurs praticiens désireux d'augmenter le niveau de cohérence entre les valeurs de leur organisation et celles de leur membres. Le fait que les organisations accordent une importance croissante à l'éthique et à la responsabilité sociale en témoigne. C'est ainsi que la plupart des auteurs insistent pour que les responsables de la GRH et les dirigeants des organisations, en leur qualité de leader, adoptent les comportements attendus de la part de leurs employés ; tel que mentionné précédemment, on insiste sur l'importance de développer une culture organisationnelle témoignant des valeurs promues dans l'organisation afin de guider les membres dans leurs actions et comportements. Les symboles, signaux, rituels, célébrations et autres marques de reconnaissance sont décrits comme autant de ressources à la disposition du leader pour promulguer et diffuser cette culture. La forte cohésion entre les valeurs et les pratiques serait gage de réussite.

Les organisations qui adoptent de telles stratégies prescriraient-elles plus qu'une éthique ? Par la promotion de valeurs, d'attitudes et de croyances, induiraient-elle une manière de vivre le travail ? En présentant ces valeurs comme un idéal, on prescrit une forte cohérence entre les aspirations personnelles, professionnelles et organisationnelles, qui en appelle à un dévouement du travailleur pour l'organisation. Ce serait la tâche du gestionnaire « de convaincre ses employés, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles, d'adhérer aux valeurs, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et de les amener à gérer leur vie personnelle et professionnelle dans le respect des obligations reliées à leur performance au travail. L'entreprise doit alors se transformer et devenir mobilisatrice ». (*Réhayem, 2008 : 8*) L'employé idéal est celui qui administre sa vie personnelle en fonction des exigences de son emploi. Et pourtant, de récentes études ont montré que ce modèle n'est pas celui souhaité par les travailleurs québécois ; les travaux de Mercure et Vultur (2010) montrent que seulement 12,5% de la main-d'œuvre québécoise accorde la primauté au travail dans la hiérarchie des valeurs. Selon Linhart, sociologue du travail critique quant aux nouvelles pratiques managériales, le discours émancipatoire qui glorifie l'épanouissement personnel cherche à influencer le rapport au travail : « le management moderne tend à instiller un marché sous-jacent, non explicite, mais omniprésent, celui de la transaction narcissique. Il s'agit de faire miroiter aux salariés la possibilité, en acceptant de relever des défis (excellence, l'engagement total dans les cadres imposés par l'entreprise) de se découvrir, de se surpasser, et d'atteindre un idéal du moi ». (Linhart, 2013 : 111) Les travailleurs devraient idéalement renier leur propre vision du monde pour endosser celle de l'organisation ; le management cherche à convaincre « les salariés de renoncer à leurs propres valeurs professionnelles, citoyennes, à leur morale, pour relayer loyalement celles de leur entreprise ». (Linhart, 2013 : 111) Elle y voit une volonté d'« assiéger concrètement les salariés, pour qu'ils rendent les armes et fassent acte de soumission subjective à la rationalité de l'entreprise, à ses critères d'efficacité, de rentabilité, et donc à ses critères de qualité ». (Linhart, 2013 : 114)

Ainsi, si les employeurs souhaitent augmenter l'engagement du personnel envers les entreprises, ils auraient tout intérêt à valoriser les finalités expressives, qui ont pu être occultées par les objectifs économiques. De ce point de vue, nous souscrivons aux propos de Morin : « il faut accorder autant d'attention aux travailleurs qu'aux produits du travail : le travail ne doit pas être considéré simplement comme un facteur de production, mais bien comme un moyen de développement de l'individu et de la société ». (Morin, 1996 : 281) Les

politiques de gestion devraient donc favoriser l'engagement personnel, en encourageant les projets où les travailleurs peuvent faire valoir leur individualité et leur créativité. Les employeurs gagneraient à développer des liens de proximité avec leurs employés et à déterminer conjointement les mandats, selon les valeurs personnelles des salariés. Ces efforts contribueraient non seulement à améliorer la qualité de vie en milieux professionnels, mais également à stimuler l'implication et la valorisation des finalités expressives du travail. Ainsi, au-delà de la cohérence, il semble que ce soit une partie du sens du travail que l'organisation cherche à s'approprier ; l'idéal-type prescrit par le management suggère que chacun devrait se mobiliser selon le cadre établi par l'organisation.

#### **4.2- Conséquence sur le lien entre le travailleur et son organisation : passage d'une transaction objective à une transaction subjective**

Les nouvelles normes managériales facilitent le passage d'un lien d'emploi fondé sur une transaction objective à une transaction subjective. Ceci s'explique notamment par le passage d'une logique de poste à une logique de la compétence, qui se manifeste par des injonctions de polyvalence qui rendent la description de tâches plus difficile. D'une transaction objective fondée sur une logique de travail-rétribution, il semble que le discours managérial pédagogique vante désormais une entente de réciprocité fondée sur un contrat psychologique décrivant les attentes tacites et équivoques entre l'organisation et ses membres. Le contrat étant tributaire des attentes individuelles, chaque travailleur serait lié à l'organisation par un contrat singulier ; c'est notamment ce qu'observent Saba *et al.* lorsqu'ils affirment que ce contrat est à la fois « perceptuel, subjectif et souple ; il se redéfinit constamment en fonction de révolution des rapports entre l'employeur et l'employé ». (Saba *et al.*, 2008 : 299) McShane et Benabou (2008 : 127) observent néanmoins certains traits transcendants ; du côté des employés, on note un intérêt marqué pour l'équité des pratiques organisationnelles, la sécurité d'emploi et l'autonomie, alors que du côté patronal, on valorise fortement le respect du contrat de travail, des collègues et de la clientèle. On s'attend à ce que l'employé démontre un engagement normatif moral et des comportements de mobilisation.

La confiance semble être la pierre angulaire de l'entente ; il ne saurait y avoir d'entente de réciprocité sans ce sentiment, qui conditionne la mobilisation. D'ailleurs, bon nombre

d'ouvrages de GRH prodiguent un ensemble de conseils aux futurs praticiens désireux d'augmenter la confiance de leurs employés ; on les invite par exemple à écouter les besoins des membres et à les responsabiliser en leur donnant les moyens nécessaires à la réalisation des tâches. En fait, on invite à développer un réel milieu de vie afin que le travail devienne un lieu parmi d'autres qui combent les besoins individuels. Il va sans dire que ce type d'aménagement valorise les *ethos* du travail expérientiels, qui font du travail une sphère d'affirmation ou de construction identitaire. Ces mesures affectent également le degré de mobilisation, puisqu'elles visent à bonifier la motivation, l'engagement, l'habilitation et l'adhésion des travailleurs. Par ailleurs, Lamaute et Turgeon font de la confiance une condition de la mobilisation : « la mobilisation peut être maintenue par toute organisation soucieuse de favoriser la circulation d'une information juste et franche et désireuse d'établir et de maintenir avec ses employés une relation de confiance ». (*Lamaute et Turgeon, 2009 : 77*) Ce lien est décrit dans la littérature pédagogique managériale comme un rempart contre les aléas économiques qui chamboulent l'économie mondiale : « même en pleine crise, un dirigeant peut faire face aux incertitudes avec confiance s'il a su gagner le respect de ses employés ». (*Schermerhorn et al., 2010 : 5*) Un manquement qui trahit la confiance, au contraire, peut se traduire par un désengagement de la part des salariés, comme le suggèrent McShane et Benabou :

Sous l'effet des restructurations des entreprises et des pressions vers la réduction des coûts, les organisations ont procédé à des licenciements massifs, alors même que, parfois, les profits étaient au rendez-vous. Ces mesures ont brisé le lien de confiance qui existait auparavant entre l'employeur et l'employé, entraînant une diminution de l'engagement de ce dernier envers son organisation et de sa motivation. (*Mc Shane et Benabou, 2008 : 242*)

À l'instar des demandes de mobilisation, les modalités du contrat psychologique ne sont pas formellement présentées ni encadrées puisqu'elles s'inscrivent dans la structure informelle des organisations. Elles sont suggérées par un ensemble de procédures, de discours, de mythes qui véhiculent les attentes, mais qui comportent bien peu de garanties. C'est essentiellement cet aspect informel qui est critiqué dans la littérature scientifique sur la mobilisation ; on observe un décalage croissant entre ce que l'organisation exige de son personnel et ce qu'elle lui offre en retour : c'est ainsi que l'on demande aux travailleurs de contribuer aux objectifs organisationnels par leur créativité et leurs compétences personnelles, tout en les soumettant au jeu de la performance et de la compétitivité (*Cardinal, 1993 ; Enriquez, 1997 ; Morgan,*

1989 ; Rifkins, 2000). Tel que nous le verrons au prochain chapitre, plusieurs craignent que l'entente de réciprocité fondée sur une transaction subjective ne soit rompue dans la mesure où les exigences patronales peuvent être sans fin et ce, peu importe le niveau d'engagement.

### **4.3 – Conséquence sur l'acceptation des demandes organisationnelles : l'élargissement de la zone d'acceptation**

L'intérêt du management pour la transaction subjective s'explique notamment par la réciprocité qu'elle suppose ; les travailleurs rechercheraient naturellement un équilibre entre leurs contributions et les contreparties qu'ils reçoivent. Moyennant des rétributions jugées satisfaisantes, ils accepteraient de s'assujettir et de réaliser un certain nombre d'actions contenues dans leur zone d'acceptation<sup>55</sup>. Ce concept développé par Barnard décrit la frontière à l'intérieur de laquelle le salarié est disposé à obéir aux demandes, sans les juger ni les critiquer : toute requête jugée acceptable est consentie, du moment qu'elle répond à quatre conditions que Schermerhorn *et al.* (2010) synthétisent : « 1. Le subordonné doit comprendre la directive. 2. Le subordonné doit se sentir physiquement et mentalement apte à se conformer à la directive. 3. Le subordonné doit estimer que la directive ne va pas à l'encontre de la mission de l'organisation. 4. Le subordonné doit estimer que la directive ne va pas à l'encontre de ses intérêts personnels ». (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 278) En dehors de cette zone, le travailleur s'attend à ce que l'employeur augmente les rétributions, l'autorité du supérieur n'étant pas suffisante pour que le travail soit accompli.

À la lumière de notre analyse du discours managérial pédagogique, il semble que les nouvelles pratiques de GRH fondées sur la prescription d'un *ethos* du travail et d'une forte mobilisation contribueraient à augmenter la zone d'acceptation des travailleurs. Ces pratiques

---

<sup>55</sup> Dans la lignée des travaux de Barnard, Simon (1951) préfère le terme « zone d'acceptation » (ou de consentement, selon les traductions) à celui de « zone d'indifférence » pour décrire le territoire dans lequel les salariés consentent aux demandes. Cette appellation nous semble plus appropriée, car elle ne renvoie pas le travailleur à un rôle passif ; au contraire, elle suppose que le fait d'adopter des comportements en phase avec les objectifs organisationnels est le résultat d'une démarche d'analyse consciente, active, calculée. C'est ainsi que nous utiliserons plutôt ce terme.

fondées sur un idéal d'adéquation entre les objectifs personnels et organisationnels contribuent à ce que le travailleur s'investisse subjectivement pour l'organisation ; dans la mesure où le travail devient un vecteur de réalisation personnel, sa zone d'acceptation sera plus grande de sorte que l'organisation n'aura pas à offrir de contrepartie à son engagement. Les normes d'autocontrôle et d'imputabilité y contribuent également. Selon cet idéal, le salarié n'œuvre pas uniquement pour le succès organisationnel, mais également pour son propre succès ; la mobilisation subjective ne sera que plus grande. Plus l'employé est mobilisé, plus il est prompt à accepter des demandes ; la productivité individuelle s'en trouve donc bonifiée, sans que cela n'affecte les coûts de production. Suivant cette logique, une organisation qui compte sur une masse critique d'employés mobilisés pourra donc demander davantage à ses membres sans que des récompenses additionnelles ne leur soient versées. Notons par ailleurs que l'élargissement de la zone d'acceptation ne signifie pas pour autant que les employés mobilisés ne font pas de doléances à leurs supérieurs ; Réhayem affirme à cette enseigne qu'« il a été démontré que ce sont les employés mobilisés qui expriment le plus leur mécontentement par rapport à une insatisfaction associée à leurs tâches, à leurs activités de travail et à leur environnement de travail ». (Réhayem, 2008 : 165) Cela s'explique notamment par la transaction subjective qui lie les employés mobilisés à l'organisation. Le lien de confiance mutuelle permet de dénoncer les situations qui contreviennent à leur idéal de travail comme lieu d'affirmation ou de construction de leur identité. Par extrapolation, on pourrait même affirmer qu'une situation qui nuit à un employé mobilisé nuit à l'organisation ; aussi les dirigeants ont-ils tout intérêt à être à l'écoute de leurs employés et à corriger les situations problématiques. D'ailleurs, la libre circulation de l'information est l'une des priorités organisationnelles actuelles, tel que nous l'avons montré au chapitre 6. On peut donc penser que les employés qui démontrent un *ethos* du travail en phase avec celui prescrit par le discours managérial auront une bonne écoute de la part de leurs supérieurs.

Pour l'organisation, l'élargissement de la zone d'acceptation se traduit notamment par une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre, décrite comme étant essentielle dans un monde en changement. « Une approche de gestion axée sur la mobilisation des employés permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux exigences d'un environnement de plus en plus complexe et instable, et de développer un avantage distinctif basé sur la flexibilité, la rétroactivité, l'innovation et la qualité ». (Réhayem, 2008 : 198) Tel que nous l'avons abordé précédemment, le discours managérial pédagogique estime que la croissance et la prospérité

d'une organisation dépend essentiellement de sa capacité à s'adapter à son environnement. Un employé mobilisé qui démontre un *ethos* du travail en phase avec celui prescrit serait plus prompt à accepter le changement. Les propos de Schermerhorn et Chappel témoignent de l'importance du changement :

La barre est haute du côté des attentes, et le changement reste omniprésent. [...] Un peu partout, les travailleurs d'une ère nouvelle doivent trouver des moyens novateurs pour obtenir une productivité élevée, dans une conjoncture à la fois moderne et dynamique. Les travailleurs doivent s'engager dans la vie de l'entreprise, y participer pleinement, faire preuve de créativité et s'épanouir dans leur travail. Il leur faut travailler en équipe et comprendre les besoins et les objectifs de l'organisation dans son ensemble, tout en optimisant le recours aux nouveaux outils technologiques. (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 21*)

La mobilisation est décrite comme une stratégie pour s'adapter au contexte économique incertain ; Lamaute et Turgeon affirment même que seuls des travailleurs mobilisés peuvent concourir au succès de l'organisation :

Il faut retenir que le besoin de mobiliser les travailleurs se fait sentir dans un contexte économique particulier, caractérisé par des phénomènes tel que l'ouverture des marchés, la dérèglementation, l'extrême rapidité du développement des technologies de l'information et de la communication ainsi que la présence d'une concurrence mondiale. Pour contrer cette concurrence, les dirigeants doivent réaliser que seuls des travailleurs mobilisés peuvent aider l'entreprise à survivre et à demeurer compétitive. Notons que prise dans le sens d'une « gestion mobilisatrice », la mobilisation est d'abord et avant tout un processus organisationnel qui est mis en place pour motiver les employés. (*Lamaute et Turgeon, 2009 : 69*)

La création d'un sentiment d'urgence qui invite au changement organisationnel est fortement critiquée par les tenants de la psychodynamique du travail et ceux de la sociologie clinique. Pour Linhart, notamment, le changement organisationnel, la déstabilisation des organisations et les stratégies de mobilité ne seraient qu'artifice : il ne s'agirait que de mesures organisationnelles déployées afin d'obtenir une plus grande mobilisation de la part du personnel. Le changement serait devenu, « aux yeux du management, une vertu qui se substitue à la notion de progrès. [...] Les salariés sont artificiellement mis en état de fébrilité, d'alerte, d'inquiétude, ce qui est l'objectif recherché pour obtenir d'eux qu'ils développent précisément les compétences, l'excellence, l'engagement configurés selon les besoins et les

valeurs de l'entreprise. Pour qu'ils s'approchent de la figure du travailleur convoité par le management ». (Linhart, 2013 : 116) Un travailleur idéal, nous l'avons largement évoqué, qui présente un *ethos* du travail en phase avec celui prescrit par le management.

## **Conclusion**

---

Notre analyse fondée sur un croisement entre les leviers organisationnels (Tremblay *et al.*, 2005) et les dimensions de la mobilisation a montré que la littérature pédagogique managériale fait de la mobilisation le point de jonction entre les organisations en quête de profit et les travailleurs en quête de sens. Selon la description de la situation qui s'en dégage, les appels répétés à la mobilisation subjective seraient une stratégie d'adaptation au contexte économique incertain ainsi qu'une réponse aux mutations culturelles qui ont marqué le Québec au cours des dernières décennies. Le travailleur idéal-typique est motivé, engagé, habile et adhère aux objectifs organisationnels ; au-delà de la mobilisation, il présente un réel *ethos* du travail en phase avec les normes actuelles managériales. Sa finalité du travail est expérientielle, le travail étant un lieu d'affirmation ou mieux, de construction identitaire ; la centralité du travail est forte, au point où la frontière entre la vie personnelle et professionnelle est pratiquement effacée. Les travailleurs contemporains, que l'on décrit comme étant avides d'autonomie et de responsabilités, trouveraient donc leur compte dans le nouveau management : selon le discours managérial, il y aurait une congruence entre les attentes des travailleurs et les offres des organisations. La mobilisation, de ce point de vue, serait une pratique qui profite aux deux parties, une relation de type « gagnant-gagnant ».

Et pourtant, d'aucuns estiment que les pratiques managériales contemporaines ne résolvent pas les conflits organisationnels. Les pratiques souvent décrites comme étant révolutionnaires ne donneraient pas les fruits escomptés, ce qui laisse penser à plusieurs qu'elles s'apparentent davantage à des modes qu'à de véritables sources de connaissances. (Segrestin, 2004 ; Boussard, 2008) Aux côtés du capital matériel, le capital humain serait perçu comme une source de plus-value : se pourrait-il que le discours pédagogique managérial utilise un langage émancipatoire centré sur la mobilisation créé par le modèle productif pour servir ses propres fins ? En guise de conclusion, nous proposerons une revue des principales critiques quant à la

norme de mobilisation subjective, notamment quant à ses conséquences individuelles et sociales.

## CONCLUSION GENERALE

### **Prescriptions de la littérature pédagogique managériale : perspectives critiques**

#### **Introduction**

---

Dans la lignée des études en sociologie du travail qui se questionnent quant à l'articulation entre subjectivité et activité professionnelle, cette thèse s'est intéressée à la thématique de la mobilisation. En continuité avec les autres travaux sur la question, elle montre qu'une nouvelle forme de mobilisation serait valorisée dans les organisations, promulguée notamment par les pratiques de GRH qui prescrivent un nouvel idéal d'enrôlement des subjectivités. Cette thèse se singularise du fait qu'elle questionne le champ d'action de ce régime de mobilisation qui pourrait avoir pénétré d'autres domaines de l'organisation : par une analyse des prescriptions managériales en matière de mobilisation du personnel contenues dans la littérature pédagogique managériale, les analyses confirment que la mobilisation et ses dimensions associées (l'habilitation, la motivation, l'adhésion et l'engagement) sont bien présentes dans les champs identifiés par Tremblay *et al.* (2005) : ( 1) les pratiques de GRH ; 2) l'organisation du travail ; 3) le leadership et ; 4) la vision, la mission, les objectifs et les valeurs). Plus encore, elle contribue à expliquer pourquoi cette mobilisation est valorisée tous azimuts. Par un croisement entre les champs organisationnels (Tremblay *et al.*, 2005) et les dimensions associées à la mobilisation, l'analyse montre que le discours managérial pédagogique présente la mobilisation comme le point d'arrimage entre les aspirations des travailleurs et celles des organisations. Cette rencontre entre les champs organisationnels et les concepts de motivation, d'adhésion, d'engagement et d'habilitation a montré le lien étroit entre l'organisation du travail et les états psychologiques nécessaires à la mobilisation. Plus encore, l'analyse suggère que la littérature pédagogique semble porter un véritable *ethos* du travail, qui valorise une centralité forte du travail, une finalité expérientielle et un lien

d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties. Ce discours, nous l'avons vu, véhicule un arrimage entre le contexte économique et les normes managériales. La GRH tient un discours humaniste, qui fait l'éloge des quêtes de sens des travailleurs et qui fait de la mobilisation une condition de l'efficacité et de l'efficacé. Par sa capacité à combler les besoins des travailleurs tout en s'adaptant à une économie changeante, la nouvelle organisation du travail mobilisante serait présentée une solution aux paradoxes organisationnels, dans la mesure où elle permettrait la conciliation des deux axes traditionnellement opposés que sont la rationalisation des ressources et l'émancipation de l'homme.

Le discours managérial contemporain et les pratiques qui en découlent, nous l'avons vu, ne sont pas dénudés de bonnes intentions. Les retombées économiques de la mobilisation sont reconnues, notamment par les auteurs de notre corpus ; aussi Rondeau et Lemelin affirment-ils que « force est de constater que les PGM [pratiques de gestions mobilisatrices] implantées « rapportent ». (Rondeau et Lemelin dans *Gosselin, 2000 : 240*) Les gains de la nouvelle GRH sont bénéfiques pour les organisations : le fait de compter sur une masse critique d'employés mobilisés est décrit unanimement comme un facteur de flexibilité et de productivité. Cette tendance à la gestion plus humaine valorise l'image de l'entreprise-providence, qui reconnaît les droits de ses membres et qui offre de nombreux avantages sociaux liés à la conciliation travail-vie privée, à la gestion de carrière et à la formation. Les travailleurs en tirent de grands bénéfices : les PGM sont associées à une autonomisation, une responsabilisation et à un enrichissement du contenu du travail qui, à plusieurs égards, correspondent aux valeurs contemporaines des travailleurs. Les gains sociaux sont également importants, comme en témoigne la pression sociale exercée sur les organisations afin qu'elles honorent leurs responsabilités éthiques et sociales.

Bien que le discours managérial pédagogique soit le porteur avoué d'un certain humanisme, il ne saurait pour autant faire fi d'une critique. En effet, la position associant la mobilisation à un point de jonction entre les demandes organisationnelles et celles de la main-d'œuvre soulève de nombreux débats. S'agissant des théories critiques, nous avons déjà campé l'essentiel des critiques au chapitre 2 ; rappelons-en simplement l'un des principaux arguments, à savoir que la réalisation de soi serait un leurre. À contre-courant de l'approche

culturaliste, les tenants de l'approche critique voient dans l'individualisme un ensemble de contradictions, dont les paradoxes se répercutent comme autant de souffrances individuelles. La liberté individuelle ne serait pas bonifiée par le pouvoir de réflexivité, bien au contraire ; d'aucuns voient dans les nouvelles demandes managériales autant de formes de manipulations qui, loin de libérer les individus, les confronteraient à des nouveaux enfermements. La réalisation de soi de même que la reconnaissance subjective et intersubjective comme nouveaux mottos et ne combleraient pas les quêtes de sens individuelles (Honneth, 2000, 2006) ; sous l'influence notamment de l'industrielle culturelle, elles renverraient plutôt à des formes novatrices de valorisation du capital, voire de fondement pour le lien social. Aussi Spurk affirme-t-il que

la rupture avec la forme traditionnelle de l'hétéronomie fait que, désormais, se présente aux individus la possibilité de leur liberté et cela les effraie, car la disparition de beaucoup de points de repère et de piliers de la vie quotidienne, des parcours biographiques ou professionnels bien balisés, etc., provoquent également des angoisses profondes. C'est pour cette raison que le déclin des emprises et des contraintes de solidarité (Durkheim) traditionnelles n'as pas libéré les acteurs, mais il a élargi (souvent spectaculairement) les choix préfabriqués des acteurs. Ils sont à nouveau soumis à des contraintes et des lois qu'ils ne maîtrisent pas et dont ils sont l'objet. (Spurk, 2006 : 63)

La liquéfaction des repères sociaux n'aurait pas libéré les sujets ; elle ne leur offrirait qu'un éventail plus étendu et varié de choix préfabriqués. La conscience de cette liberté pourrait être à la source d'une angoisse existentielle. Les théories critiques sont essentielles en sociologie puisqu'elles adoptent une approche macrologique qui porte un regard novateur sur l'ensemble du système productif. Malgré l'intérêt d'une telle approche, nous nous en distançons puisque nos ambitions sont beaucoup plus limitées ; aussi nous contenterons nous ici d'explorer les critiques internes par rapport à la mobilisation. Au terme de notre exercice, des pistes de réflexion inspirées de la psychodynamique et de la sociologie clinique surgissent ; c'est ainsi qu'en guise d'ouverture, nous explorerons un ensemble de questionnements liés à la mobilisation, afin non pas d'en faire une revue exhaustive, mais plutôt pour en explorer différentes pistes de réflexion. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux critiques quant à la forme des demandes de mobilisation. Puis, nous élargirons notre objet en nous intéressant aux conséquences individuelles et sociales de nouvelles normes managériales, dans lesquelles s'inscrivent les demandes de mobilisation.

## **1- Principales critiques quant à la forme des demandes de mobilisation**

---

Le premier ordre de critiques quant à la mobilisation concerne la forme des demandes ; les stratégies managériales qui incitent à la mobilisation sont dénoncées du fait qu'elles sont difficilement évaluables, idéalisées, voire trompeuses.

### **1.1- Des demandes de mobilisation difficilement évaluables**

Les critiques à l'égard des demandes de mobilisation sont induites notamment par leur caractère subjectif ; tel que nous l'avons abordé au chapitre 6, la mobilisation d'une personne est difficilement évaluable. Il en va de même pour les dimensions associées : peu importe les échelles de mesure utilisées, la motivation, l'engagement, l'adhésion et l'habilitation demeurent des concepts difficiles à évaluer. Nous avons même identifié un double discours<sup>56</sup> dans la littérature pédagogique managériale ; certains auteurs invitent les gestionnaires à fonder leurs évaluations sur des objectifs de rendement précis et mesurables alors que d'autres, au contraire, valorisent les normes plus abstraites, qui comportent une part d'interprétation. Cette position contradictoire sur la quantification du rendement s'explique notamment par le caractère subjectif de la mobilisation, dont l'appréciation est partiellement fonction de la subjectivité de l'évaluateur. Ceci est d'autant plus préoccupant que l'entente contractuelle à durée indéterminée qui régissait l'engagement dans le système fordiste tend à être remplacée par une transaction subjective basée sur la confiance, qui peut être facilement ébranlée ; dans un monde où les frontières entre vie privée et vie professionnelle s'estompent et où le travail peut se faire pratiquement en tout lieu et en tout temps, on peut craindre le risque que le degré de mobilisation d'un travailleur – aussi élevé soit-il – ne soit jugé insuffisant par son superviseur.

Les dangers de cette mobilisation difficilement quantifiable ont été étudiés par Mintzberg qui, aussi tôt qu'en 1973, en soulignait les limites : « les cadres ont toujours l'impression inquiétante qu'ils pourraient apporter une contribution supplémentaire. C'est pourquoi ils adoptent une cadence infernale dans leur travail ». (Mintzberg, 1973 : 30) Il semble que ce

---

<sup>56</sup> Cette thématique est abordée au chapitre 6.

haut niveau d'engagement jadis réservé aux cadres tend à devenir le lot de plusieurs autres catégories socioprofessionnelles ; les prescriptions qui valorisent la motivation, l'engagement, l'habilitation et l'adhésion aux objectifs organisationnels transcendent les corps de métiers de sorte que tous et chacun est sommé de se mobiliser au nom de son émancipation personnelle et de celle de son organisation. Ces demandes de mobilisation constituent, nous l'avons vu, l'une des normes managériales les plus répandues, et ce, particulièrement dans les domaines porteurs de l'économie contemporaine.

### **1.2- Des demandes de mobilisation parfois idéalisées**

Les injonctions de mobilisation sont également critiquées du fait qu'elles seraient fondées sur un idéal. Le problème tiendrait du fait que l'on maintient le salarié en état d'alerte ; d'une mobilisation exceptionnelle, on prescrirait désormais une mobilisation constante, permanente, totale. Notre analyse de la littérature pédagogique managériale corrobore dans une certaine mesure cette hypothèse. La force de la mobilisation s'illustre notamment par les conseils prodigués aux futurs praticiens quant à l'implantation de changements organisationnels. La création d'un sentiment d'urgence, notamment, est décrite comme l'une des étapes du changement organisationnel, qui permet de rompre avec les traditions pour explorer de nouvelles façons de faire. La suppression d'activités coûteuses, la diffusion des lacunes organisationnelles par rapport aux concurrents ou encore la prescription de normes de rendement élevées qui ne peuvent être atteintes par les structures existantes sont autant d'exemples prescrits dans la littérature pédagogique managériale pour créer un sentiment d'urgence chez les travailleurs. Il est intéressant de noter que l'on prescrit ces mesures pour les organisations en crise, mais également pour celles qui ne connaissent pas de problèmes réels : elles sont suggérées aux organisations désireuses de rompre avec les traditions, de déstabiliser les salariés « gras et repus » (Kotter dans *Dessler, 2009 : 537*) et de nuancer leur impression de stabilité. À titre d'exemple, Dessler rappelle que Jan Timmer, chef de direction de Philips, a fait circuler un faux communiqué de presse annonçant la faillite de l'entreprise (*2009 : 537*). Ce sentiment d'urgence – réel ou construit - motiverait les travailleurs à adopter des comportements de mobilisation, qui se traduisent par des gains substantiels pour l'organisation.

Ce que révèle notre corpus illustre la pertinence de certaines critiques. De Gaulejac, d'abord, y voit une illusion de performance qui « met les travailleurs, cadres et non-cadres, dans une course infernale pour réaliser des objectifs toujours plus ambitieux avec des moyens toujours plus réduits, dans des délais de plus en plus courts ». (De Gaulejac dans Dujarier, 2006 : VII) Dujarier voit dans le modèle émergent un processus de normalisation de l'idéal qui positionne les attentes irréalistes en normes sanctionnables : « l'idéal n'est plus un espace libre et inatteignable. Il est ce qui doit advenir sous peine de sanction sociale, c'est-à-dire une véritable norme sociale ». (Dujarier, 2006 : 158) Ce processus serait fondé sur un déni des limites organisationnelles : les directives managériales répondraient à une logique singulière, mais feraient abstraction de leur possible incompatibilité ainsi que des contraintes susceptibles de survenir. La clientèle, les conditions de travail et les capacités des exécutants y seraient idéalisées, les modèles organisationnels étant « construits sur l'hypothèse que les salariés sont en constante bonne santé, qu'ils sont prévisibles, réguliers, performants, compétents, fiables et obéissants. En un mot, parfaitement surhumains ». (Dujarier, 2006 : 101) Les paradoxes seraient niés tout au long de l'échelle hiérarchique pour ressurgir dans le travail des exécutants, qui ne peuvent utiliser de stratégies d'évitement ; ce sont donc les employés en première ligne qui doivent gérer les contractions induites par les demandes normatives souvent irréalistes et incompatibles. Ils sont nous dit Dujarier :

les destinataires finaux des multiples prescriptions, si nombreuses qu'elles ne peuvent plus être appréhendées ensemble. [...] La situation organisationnelle est donc la suivante : il revient aux dernières lignes la tâche d'interpréter les multiples prescriptions, de les confronter, de juger des écarts et contradictions, de les arbitrer, de les coordonner et, finalement, de les justifier. (Dujarier, 2006 : 141)

La tâche n'est pas aisée, comme en témoigne De Gaulejac : « les contradictions se transforment alors en paradoxes, l'hyper-rationalité apparente produit un monde irrationnel dans lequel les travailleurs doivent apprendre à vivre en essayant de ne pas sombrer dans la « folie ». (De Gaulejac dans Dujarier, 2006 : IX) Les employés soumis à cette tyrannie de l'idéal risqueraient de vivre une sensation d'incompétence face aux demandes irréalistes. Morin, pour sa part, examine la problématique sous l'angle de l'efficacité organisationnelle, dont elle questionne les éventuelles conséquences. Le fait que la quête d'efficacité organisationnelle soit souvent limitée à un idéal de réussite économique n'est pas sans

conséquences pour les travailleurs : « la surévaluation de la réussite économique, et la croissance des organisations et de la compétition entraîne une altération de la notion d'efficacité, en la restreignant à l'atteinte de résultats, en même temps qu'elle dénature l'expérience du travail, entraînant la perte de sens ». (Morin, 1996 : 264). La logique de la perfection renforce le rapport contractuel qui lie le travailleur à l'organisation, occultant ainsi l'esprit de service et le lien communautaire dont le travail est porteur. Il peut alors en résulter une perte de sens, du fait que le travail se vide de ses finalités transcendantes.

### **1.3- Des demandes de mobilisation parfois trompeuses**

Les demandes de mobilisation soulèvent également des critiques quant à leurs retombées ; plusieurs, en effet, estiment qu'elles ne profiteraient pas également à toutes les parties. Et pourtant, le discours pédagogique managérial, nous l'avons bien vu, fait de la mobilisation une pratique de type *gagnant-gagnant*, qui présente les principaux acteurs comme des partenaires et non comme des adversaires. Réhayem (2008) la décrit comme une norme profitable à tous : « l'entreprise fait le pari que ses efforts se répercuteront directement et positivement sur la performance de l'employé et, indirectement, sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en passant par la satisfaction du client. D'où le concept de la trilogie des gagnants : l'employé est gagnant, l'entreprise est gagnante et le client est gagnant ». (Réhayem, 2008 : 15) L'organisation qui mise sur la mobilisation aurait donc atteint un idéal de perfection. Chacune des parties y trouverait son compte, telle une solution aux conflits organisationnels. Pour Séguin *et al.*, « l'art de la gestion consiste à convaincre les personnes associées à l'organisation que l'équilibre actuel est acceptable et qu'il justifie la continuation de la coopération ». (Séguin *et al.*, 2008 : 14) Le temps de la confrontation serait révolu, aussi le gestionnaire doit-il veiller à ce que ses subordonnés en prennent conscience :

Toute démarche du gestionnaire des ressources humaines auprès de ces travailleurs doit consister à les rééduquer pour leur faire comprendre que les objectifs divergents qui ont longtemps été à la base de nos relations du travail cadrent mal dans ce contexte économique imprévisible où même les géants d'autrefois n'ont plus cette garantie de survivre à la concurrence. (Lamaute *et Turgeon*, 2009 : 74)

Or, à la lecture des nombreuses critiques à l'endroit de la mobilisation, il semble que la situation vécue par les travailleurs ne corresponde pas toujours à celle décrite par le discours managérial. Les différentes stratégies de mobilisation ne parviendraient pas toujours à faire coïncider les objectifs personnels et organisationnels ; aussi Cardinal n'hésite-t-elle pas à qualifier la mobilisation de « véritable manipulation idéologique ». (Cardinal, 1993 : 15) Aballéa et Demailly questionnent également la transparence de cette nouvelle forme de mobilisation :

Le paradoxe de cette mobilisation par les compétences, c'est qu'elle a du mal à reconnaître, en matière de rétribution et de carrière, ce qu'elle prétend valoriser par ailleurs. Elle évalue de fait les salariés en fonction de ce qu'ils sont non de ce qu'ils font et prétend les rétribuer en fonction de ce qu'ils produisent. Elle tend à nier les compétences que le travail exige pourtant, comme la polyvalence dans la grande distribution, ou les capacités de négociation dans les métiers de la rue ou de la présence sociale renvoyées à des qualités innées ou naturelles. (dans Durand et Linhart, 2005 : 123)

Bien que la littérature pédagogique soit porteuse d'un discours ouvertement humaniste, il est intéressant de noter que certains auteurs émettent des bémols quant aux gains de la mobilisation. L'une des critiques les plus acerbes est portée par Gosselin et Le Louarn (dans *Gosselin, 2000 : 28*), qui voient dans la GRH contemporaine une antinomie où le personnel est décrit comme un actif, mais traité comme un coût. Le contexte, selon eux, n'a jamais été aussi favorable aux ressources humaines : dans une économie du savoir, les connaissances, les habiletés et les compétences du personnel sont parmi les principaux facteurs de productivité et de compétitivité. On pourrait donc s'attendre à ce que la ressource humaine soit valorisée : « si les dirigeants cherchent effectivement à maximiser la performance de l'entreprise en s'appuyant sur les leviers stratégiques les plus susceptibles de leur procurer un avantage soutenu face à leurs compétiteurs, investir temps, argent et efforts dans les ressources humaines devrait être au sommet de leurs priorités stratégiques ». (Gosselin et Le Louarn dans *Gosselin, 2000 : 30*) Et pourtant, il semble qu'une tout autre situation prévale dans certaines organisations ; le sous-financement de la formation, les politiques de rationalisation, l'augmentation des formes d'emplois atypiques et des troubles psychosociaux au travail seraient autant de conséquences induites par un sous-financement de la main-d'œuvre. Ils y voient « une évidente démonstration que les ressources humaines sont considérées comme un coût et non comme une source probable d'investissement ». (Gosselin et Le Louarn, dans *Gosselin, 2000 : 31*) De Gaulejac adresse une critique similaire ; en écho aux théories de

Schumpeter sur le capitalisme comme destruction créatrice, il pose l'hypothèse d'un renversement, du passage à un capitalisme de création destructrice dont les malaises individuels en seraient les symptômes. (De Gaulejac, 2011ab) Le discours managérial qui met l'humain au centre des préoccupations de l'organisation ne serait qu'un leurre. La figure emblématique de la nouvelle idéologie managériale serait la compagnie Walmart, dont il qualifie la logique de *gagnant-perdant-perdant* : « des travailleurs pauvres qui deviennent les clients de supermarchés offrant des prix les plus bas possibles pour les satisfaire pour le plus grand bien des actionnaires ». (De Gaulejac, 2011b) L'idéologie du « toujours plus » transformerait le salarié en ressource exploitable ; par un travail psychologique, le management aurait réussi à développer le narcissisme des employés en faisant naître le désir du dépassement. Les conséquences en seraient désastreuses, et ce, tant pour l'individu que, plus globalement, pour la collectivité.

## **2- Principales critiques quant aux conséquences individuelles des nouvelles normes managériales dans lesquelles s'inscrivent les demandes de mobilisation**

---

Bien que les nouvelles normes managériales puissent être perçues positivement dans la mesure où elles offrent autonomie, responsabilité et polyvalence, il n'en demeure pas moins qu'elles comportent des limites susceptibles d'engendrer des conséquences individuelles inédites liées notamment aux parcours professionnels et aux risques psychosociaux. Il est à noter que les critiques à l'endroit de la mobilisation excèdent le champ de la littérature pédagogique managériale ; aussi nous intéresserons-nous ici au discours managérial global, ainsi qu'à ses différentes normes, dans lesquelles s'inscrivent les demandes de mobilisation.

### **2.1 –Trajectoires professionnelles, sécurité d'emploi et employabilité : l'influence des nouvelles normes managériales**

Ces nouvelles normes ne vont pas sans entraîner leur lot de difficultés, une thématique largement abordée par les auteurs en sociologie du travail. Elles se traduiraient notamment par une diversification des parcours professionnels : en amenuisant la logique de la carrière, le

modèle émergent risque de déverser les contraintes de l'employabilité à l'individu ; la progression hiérarchique et la sécurité d'emploi régies par l'entente contractuelle fordiste sont aujourd'hui souvent transférées à l'individu. Sennett en témoigne : « les nouveaux maîtres ont rejeté l'idée de carrière [traditionnelle] au sens premier du terme, de chemins que les gens puissent emprunter ; dans le domaine de l'action, les voies durables sont devenues des territoires étrangers ». (Sennett, 2000 : 210) Linhart estime qu'il s'agit là d'une rupture « nécessaire, du point de vue du management, en raison surtout d'une série d'évolution qui rendent les situations de travail plus fluctuantes et incertaines, et donc les formes antérieures d'organisation du travail moins pertinentes ». (Linhart, 2013 : 110) Les nouvelles normes managériales exposeraient donc le salarié au jeu de la rentabilité et de la performance : au même titre que l'organisation, il serait soumis à l'incertitude et aux lois du marché.

À l'inverse, la diversification des formes d'emploi peut représenter des perspectives intéressantes pour les travailleurs, du fait notamment qu'elle commande un renouvellement des compétences et une attitude proactive. Schermerhorn et Chappel en témoignent :

Au XXI<sup>ème</sup> siècle, la carrière typique ne respectera pas toujours les paramètres du travail à temps plein et de l'employeur principal unique. Il faudra plutôt tirer parti des occasions et faire appel, au fil du temps, à diverses modalités d'emploi. Les compétences se caractériseront par la mobilité et pourront intéresser plus d'un employeur éventuel ; ces compétences devront toujours être mises à jour et améliorées. (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 21*)

Aussi insistent-ils sur l'importance de développer sa professionnalité :

Dans son cheminement vers de nouvelles possibilités d'épanouissement, chacun doit toujours veiller à développer sa marque, son identité unique en somme. Sans relâche, on doit renforcer ses savoir-faire et ses compétences pour que sa carrière ne cesse de progresser. Il ne faut pas redouter le changement ni oublier que tout dépendant de soi. (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 386*)

Les normes managériales contemporaines posent également la question du risque : alors que la prise de risques était auparavant l'apanage d'entrepreneurs aguerris, elle constituerait aujourd'hui une réalité pour bon nombre de salariés. La gestion individuelle du risque est une thématique largement abordée dans la littérature managériale pédagogique ; il est généralement admis que les qualités entrepreneuriales en matière de discipline, d'autonomie

et de responsabilité sont désormais attendues chez les salariés, à qui l'on demande de s'impliquer dans les activités de l'organisation comme s'ils en étaient propriétaires. Dessler en témoigne : « de nombreuses entreprises sont composées d'unités de plus petite dimension, et même les grandes entreprises encouragent leurs employés à se comporter comme des propriétaires de PME ». (*Dessler, 2009 : 23*) Schermerhorn et Chappel (*2008*) s'intéressent au lien entre la prise de risque et l'employabilité : « pour entamer une carrière et assurer son cheminement, une même vérité s'impose, encore et encore : tout dépend de soi ! C'est à chacun de se prendre en main et de se procurer la formation dont il a besoin. Chacun doit développer ce que Tom Peters, auteur et expert-conseil, a choisi d'appeler « sa marque de commerce, soi-même ». [...] À l'instar des organisations qui sont tenues d'innover et de s'adapter pour détenir un avantage concurrentiel, la personne et son identité, ou marque, doivent faire preuve de souplesse et changer au rythme de leur époque ». (*Schermerhorn et Chappel, 2008 : 385*) De tel propos ne vont pas sans rappeler le concept d'entrepreneur de soi d'Ehrenberg (*2010*) ou encore les travaux de Poitras (*2011*) qui soutiennent que les valeurs du monde des affaires s'incrument de plus en plus dans la sphère privée, comme l'illustre la tendance à gérer sa vie personnelle selon des modes de gestion organisationnels. De Gaulejac fait une analyse semblable lorsqu'il affirme que la culture de la performance s'insère même dans la famille, de plus en plus perçue comme « une petite entreprise qui doit se révéler performante dans ce qui constitue son principal objectif : fabriquer un individu employable ». (*De Gaulejac, 2005 : 147*) Aballéa et Demailly dressent un constat similaire lorsqu'ils s'intéressent à la dimension morale de la compétence, centrale dans la transaction subjective qui lie le travailleur à son organisation. Ils affirment à cet égard que

le salarié doit être non seulement transparent et loyal vis-à-vis de l'employeur, disponible pour sa hiérarchie de proximité, dévoué à son équipe, mais encore prendre le risque de la réussite, incertaine par définition, de l'entreprise et donc accepter les offre qui lui sont faites d'une façon plus ou moins pressante et explicite de s'adapter à la conjoncture. En un mot, il doit s'engager comme si l'engagement était ainsi à la logique de la compétence ce qu'est la confiance à la logique de la qualification. (*dans Durand et Linhart, 2005 : 122*).

Au-delà de la pression économique, certains travailleurs subiraient également une pression sociale à prendre des risques. Sennett en fait même un vecteur de développement identitaire : « le risque est une façon d'éprouver son caractère ; l'important est de faire l'effort, de tenter sa chance, même si l'on sait rationnellement qu'on est condamné à l'échec ». (*Sennett, 2000 :*

126) S'il y a beaucoup à gagner, il y a encore plus à perdre ; « dans ce paysage compétitif, ceux qui réussissent empochent tous les gains tandis que la masse des perdants n'ont que les miettes à se partager ». (Sennett, 2000 : 124)

La sécurité d'emploi ne serait donc plus assurée par l'organisation ; il serait désormais du ressort de l'employé de développer son réseau et sa professionnalité comme gage de son employabilité. (Mercure et Vultur, 2010) Elle n'est pourtant pas moins importante pour les travailleurs ; plusieurs auteurs de littérature pédagogique managériale en font d'ailleurs un des principaux facteurs de motivation au travail :

L'apport des théories sur la motivation et la satisfaction au travail, si utiles dans un contexte de croissance et de sécurité d'emploi, est difficile à apprécier pour toutes les catégories de travailleurs dans un contexte de décroissance, car le facteur de motivation le plus recherché par les travailleurs est la sécurité d'emploi, ce que les organisations touchées par les licenciements ne semblent pas pouvoir garantir. (*Lamaute et Turgeon, 2009 : 77*)

La situation peut donc sembler paradoxale ; les nouvelles normes managériales prescrivent un engagement affectif envers l'organisation, sans que la pérennité d'emploi ne soit toujours garantie. Et pourtant, cette sécurité est souvent présentée comme une condition de l'engagement et de la motivation, qui prédisposent à l'acceptation du changement organisationnel. On peut penser que cela influence négativement la transaction subjective qui lie travailleur à l'organisation qui, rappelons-le, est basée sur un lien de confiance mutuelle.

Les critiques à l'égard de la formation sont toutes aussi acerbes. Bernier (2011), notamment, affirme que l'ancienneté garante de la mobilité et de la sécurité d'emploi est aujourd'hui remplacée par la formation, qui devient la pierre d'assise de l'employabilité. Avec l'adaptation de la « loi du 1% »<sup>57</sup>, les organisations sont désormais des acteurs centraux dans

---

<sup>57</sup> La *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* communément appelée la « loi du 1% » oblige les employeurs québécois dont la masse salariale annuelle est de 1 000 000 \$ et plus à investir au moins 1% de leur masse salariale dans la formation du personnel. (Gouvernement du Québec, 2013)

la formation de la main-d'œuvre. Les retombées en sont tangibles, de sorte que le Québec a rattrapé son retard par rapport aux autres provinces canadiennes en matière de formation. Bernier estime malgré tout que la question de la formation demeure problématique, du fait que ce sont souvent les organisations qui choisissent les formations : ce sont donc les besoins organisationnels qui dictent les compétences à acquérir. Les formations rémunérées par l'organisation répondent d'abord et avant tout aux objectifs organisationnels ; elles ne permettent généralement pas de combler les besoins individuels en vue de l'amélioration de l'employabilité. Les employés bénéficieraient donc de peu de soutien pour acquérir des formations qui contribuent à augmenter leur employabilité. Les établissements d'enseignement contribueraient également au phénomène par une offre de formation de plus en plus structurée selon les besoins organisationnels. Une autre critique vient du fait que la loi ne s'applique pas à l'ensemble des PME. Bernier (2011) y voit une source d'inégalités ; certains salariés seraient doublement désavantagés sur le marché du travail, du fait qu'ils bénéficient de conditions de travail moins intéressantes et d'offres de formation plus limitées.

## **2.2 – Risques psychosociaux du travail : l'influence des nouvelles normes managériales**

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, les normes managériales contemporaines fondées sur la mobilisation ne sont pas reconnues officiellement, ni normées. La difficulté de les quantifier ainsi que la normalisation de l'idéal peuvent engendrer une charge mentale au travailleur ; ceci est d'autant plus préoccupant qu'avec le passage d'une logique de poste à une logique de l'activité, les limites du travail sont encore plus floues. Plusieurs pratiques managériales contribueraient à créer et à reproduire cette tension, dont celles liées à la rémunération indirecte. Selon Linhart, le discours managérial qui vante l'apport des avantages sociaux et des services aux employés à une meilleure conciliation travail-vie privée masquerait des finalités utilitaires. Ces pratiques contribuent à ce que « les salariés soient entièrement disponibles psychiquement et matériellement lorsqu'ils sont au travail, délestés des soucis de la vie domestique et familiale, mais aussi des frustrations liées à la perte d'un sens personnalité de leur travail et des valeurs qu'ils auraient aimé y inscrire ». (Linhart, 2013 : 112) Ces pratiques peuvent être perçues comme autant de stratégies pour estomper la frontière entre les sphères de vie afin de limiter les préoccupations personnelles susceptibles de miner le rendement.

Cette gestion ambiguë est associée à une charge mentale et psychique qui risque d'engendrer un épuisement professionnel chez certains travailleurs : aussi Cardinal affirme-t-elle que l'« on ne peut solliciter l'adhésion totale et entière des personnes jour après jour en vue d'atteindre un idéal de réussite inaccessible sans provoquer en retour des effets pervers comme le stress, l'angoisse et les problèmes psychosomatiques associés ». (Cardinal, 1993 : 12) C'est également ce que soutient De Gaulejac dans *Le travail : les raisons de la colère*. Il y explore l'hypothèse d'un déplacement de la question du pouvoir au travail du corps à la psyché ; la pénibilité physique du travail serait aujourd'hui moins grande, mais remplacée par une mobilisation psychique qui entraîne un sentiment de travail acharné, difficile à supporter et susceptible d'engendrer diverses tensions psychologiques. Dans le même ordre d'idées, Linhart estime qu'en plus de la précarisation objective induite par le chômage, le travail à temps partiel subi et l'insécurité d'emploi, le management français<sup>58</sup> a recours à la précarisation subjective, qui consiste à fragiliser les salariés « en vue de leur retirer les repères, les appuis, les ressources susceptibles de leur ménager une certaine liberté, esprit, une assurance professionnelle leur permettant d'opposer à la hiérarchie un autre point de vue sur la manière de travailler, et de le concrétiser par des pratiques qu'ils jugent plus adaptées à leurs propres valeurs ». (Linhart, 2013 : 114)

Selon ces tenants de la psychodynamique du travail et de la sociologie clinique, la hausse des risques psychosociaux du travail s'expliquerait notamment par le discours managérial, qui tend à traiter les problèmes des travailleurs comme des tares individuelles, et non comme des conséquences de l'organisation du travail. Ceci ne va pas sans rappeler l'argument critique que nous avons présenté récemment, à savoir que l'individualisme ambiant engendrerait un ensemble de ruptures qui se vivent comme autant de crises personnelles. Dujarier, dans le même ordre d'idées, estime que l'on assiste au passage d'une prescription de toute-puissance *organisationnelle* à une toute-puissance *individuelle* ; les attentes managériales seraient intériorisées par les travailleurs au point où les problèmes organisationnels sont individualisés et psychologisés, perçus comme autant de faiblesses individuelles. (Dujarier, 2006) Son étude

---

<sup>58</sup> Tel que mentionné précédemment, nous sommes bien conscients que certains auteurs cités analysent des contextes socioéconomiques qui diffèrent de celui québécois ; il nous apparaît néanmoins pertinent de recourir à ces travaux, notamment ceux produit dans le contexte français, pour poursuivre notre réflexion. En effet, la psychodynamique du travail et la sociologie clinique sont des sujets d'études foisonnants en France, notamment depuis la vague de suicides chez France Télécom dans les années 2000, qui ont été associées à des processus de gestion ; aussi nous y référons-nous pour en circonscrire les éventuelles dérives.

sur le processus de normalisation de l'idéal montre que les dispositifs de régulation de l'intersubjectivité, tels que les formations à la relation avec la clientèle, le suivi psychologique et le coaching, occultent les sources organisationnelles des maux individuels : « plutôt que d'envisager qu'il existe un problème socio-organisationnel qui a des conséquences psychiques pour l'individu, ces formations laissent penser que certaines personnes dans l'organisation ont des problèmes psychiques [...] qui posent un problème à l'organisation ». (Dujarier, 2006 : 155) C'est ainsi que le chômage, la détresse au travail et la précarisation sont décrits comme des drames individuels, occultant ainsi l'implication de l'organisation du travail. Molinier pose également l'hypothèse d'une psychologisation des risques psychosociaux, qui contribue à expliquer que les problèmes de santé mentale au travail soient généralement traités comme des cas individuels résultant d'une fragilité personnelle propre à l'individu. « Chacun, nous dit Molinier, est renvoyé au perfectionnement de son hygiène de vie et à ses propres responsabilités ». (Molinier, 2010 : 102) Il dénonce par ailleurs le fait que la souffrance au travail soit publiquement abordée sans que le rôle de l'organisation du travail ne soit questionné : « on constate, dans le débat actuel, qu'il est tout à fait possible d'invoquer publiquement la souffrance des salariés sans entrer dans le détail du travail et donc sans analyser non plus les défenses pour le supporter ». (Molinier, 2010 : 105)

Ces critiques pourraient être portées à l'endroit de certains ouvrages de littérature pédagogique managériale ; en effet, notre analyse montre que plusieurs ouvrages traitent des problèmes psychosociaux en milieu professionnel, sans questionner l'apport de l'organisation du travail. Notre analyse a révélé que la question du stress et des problèmes de santé mentale en milieu de travail est souvent abordée dans une section consacrée aux employés à problèmes, aux côtés des problématiques de violence, de harcèlement et de toxicomanie. Les risques psychosociaux associés au travail y sont mentionnés, mais généralement présentés comme des problèmes individuels. À cet effet, les propos de Saba *et al.* sont révélateurs : ce serait à l'individu et non pas à l'organisation du travail de s'adapter : « de trop grandes exigences ou un travail peu stimulant peuvent causer du stress ; c'est pourquoi on s'intéresse plus en plus à l'*inadaptation* de l'individu au travail ». (Saba *et al.*, 2008 : 518) La littérature pédagogique managériale suggère un ensemble de mesures pour aider le gestionnaire à guider les employés en détresse, tel que les programmes d'aide aux employés conçus « pour venir en aide aux employés aux prises avec des difficultés personnelles aiguës ou chroniques [...]

ayant des répercussions sur leur rendement et sur leur présence au travail » (*Saba et al., 2008 : 390*) Au-delà de la volonté d'aider les employés en détresse, *Saba et al.* soulignent les gains organisationnels de tels programmes, dont l'adoption résulte d'une prise de conscience « de la part des entreprises de la possibilité d'utiliser ces programmes comme outils pour améliorer la productivité et réduire les coûts ». (*Saba et al., 2008 : 390*)

De même, les risques pathogènes liés à l'organisation du travail sont souvent identifiés comme des facteurs pouvant dégrader la santé psychologique des travailleurs, sans que plus d'attention ne soit accordée à la thématique ; les programmes de gestion de la modification des sources de stress sont souvent présentés comme des stratégies innovatrices, originales, mais marginales. Il en va de même pour les études de sociologie clinique et de psychodynamique du travail, que l'on présente généralement comme des champs novateurs à explorer, faisant fi de la littérature pourtant abondante sur le sujet. *Saba et al.* par exemple, affirment que : « les employeurs appuient la thèse selon laquelle la faiblesse de la personnalité de l'individu ou d'autres particularités qui lui sont propres sont la cause première des états du stress. Pour leur part, les syndicats et les associations d'employés soutiennent le contraire. Pour eux, ce sont les conditions psychologiques et affectives existant dans le milieu de travail qui en sont la cause. Les recherches portant sur le stress au travail tentent de fournir des réponses à ces questions ». (*Saba et al., 2008 : 520*) La réflexion aurait pu être plus féconde s'ils avaient mentionné des exemples d'études scientifiques traitant de ces questions.

On pourrait croire que la littérature pédagogique managériale n'aborde généralement que sommairement la question des risques psychosociaux du travail du fait que cette thématique était jusqu'à tout récemment un sujet d'études marginal au Québec. La publication de l'étude *le Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (Morin, 2008b) ainsi que celle de l'*Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST, 2011) ont toutefois changé la donne, si bien qu'il s'agit aujourd'hui d'un champ d'étude dynamique. L'étude de Morin (2008b), d'abord, visait à circonscrire les facteurs liés au sens du travail peuvent avoir une influence sur l'engagement organisationnel et sur la santé mentale au travail. Menée en collaboration avec l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST), l'étude était fondée sur une enquête empirique menée auprès de travailleurs œuvrant dans quatre types d'organisations distinctes. Au-delà des caractéristiques individuelles qui influencent le sens accordé à l'activité professionnelle, elle montre que

l'organisation du travail a également une influence sur l'attitude des travailleurs, leur performance et, plus important encore, sur leur santé mentale. C'est ainsi que l'auteure valorise le déploiement de politiques organisationnelles respectant les valeurs universelles de justice, de respect, d'équité et de dignité, afin de prévenir l'apparition de symptômes liés à la détresse psychologique. Les principales recommandations pour favoriser un tel contexte ont d'ailleurs été colligées dans une brochure à l'attention des gestionnaires désireux de favoriser un milieu de travail favorisant le bien-être psychologique de leurs membres (Morin et Gagné, 2009). C'est dans des visées similaires que l'EQCOTESST, vaste enquête visant à témoigner des conditions de travail, d'emploi, de santé et sécurité du travail de la main-d'œuvre québécoise, a été réalisée en 2011, en collaboration également avec l'IRSST ; elle se démarque notamment par l'intérêt qu'elle porte sur les contraintes physiques et organisationnelles du travail, ainsi que sur leur influence sur l'état de santé mentale des travailleurs. On y apprend en outre que près d'un travailleur sur cinq présente un niveau élevé de détresse psychologique, une proportion qui tend à augmenter chez les femmes. L'insécurité d'emploi, la précarité contractuelle, l'exposition à une demande psychologique élevée, ainsi que l'absence de latitude décisionnelle et de soutien au travail sont identifiés comme autant de facteurs contribuant à cette détresse. En s'inspirant des politiques qui ont été mises en place en France, l'Institut national de santé publique du Québec a depuis développé un outil d'identification des risques psychosociaux en entreprise, qui invite les organisations québécoises à développer des pratiques valorisant la reconnaissance, la latitude décisionnelle et le soutien social, autant de pratiques que nous avons identifiées comme étant tributaires de la mobilisation. L'EQCOTESST se conclut par une recommandation, celle d'« élever au niveau corporatif la réflexion sur les impacts humains des décisions de gestion, d'autant plus que plusieurs d'entre elles n'ont pas seulement un effet pathogène sur la santé du personnel mais également sur la productivité de l'entreprise ». (Vézina *et al.*, 2011 : 653) Notons enfin que cette enquête ne figure dans aucun de nos ouvrages de notre corpus du fait qu'elle a été publiée en 2011 ; compte tenu de l'importance de ses résultats, il y a fort à parier qu'elle sera citée dans les ouvrages pédagogiques managériaux publiés au cours des prochaines années.

Quatre ouvrages se distinguent toutefois dans notre corpus, dans la mesure où ils questionnent directement le rôle de l'organisation du travail face à ses risques psychosociaux. St-Onge *et al.*, d'abord, consacrent un chapitre entier à la question de la promotion d'un milieu de travail

sain, dans lequel ils questionnent ouvertement le rôle de l'organisation du travail dans la montée de la détresse psychologique :

La conjonction des facteurs de l'environnement exerce une pression importante sur la santé des travailleurs. Dans de nombreux cas, l'employé investit beaucoup d'énergie dans son travail au détriment de sa vie personnelle, tout en retirant moins de satisfaction. Cet état se traduit souvent par de la détresse psychologique, de l'épuisement professionnel et des problèmes de santé mentale, lesquels affectent de plus en plus de personnes désormais incapables d'affronter le stress occasionné par la surcharge de travail, l'excès de responsabilisation et la pression visant à augmenter le rendement. (*St-Onge et al., 2009 : 48*)

De façon similaire, Chênevert (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 368*) qualifie l'épuisement professionnel comme l'un des plus grands fléaux du 21<sup>e</sup> siècle et y voit un défi majeur pour la GRH. Chiffre à l'appui, il affirme que le nombre de dossiers acceptés par la Commission de la santé et de sécurité du travail quant aux problèmes de santé psychologique a doublé entre 1990 et 2005. (Vézina, Bourbonnais, Marchand et Arcand, 2008 dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 368*) Les coûts pour les employeurs sont importants : selon l'Institut de la statistique du Québec (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 : 368*), le nombre moyen de journées d'absence pour des raisons de santé mentale est de 25 jours d'absence par 100 personnes. L'intensification du travail, la précarité d'emploi, la fragilisation de la sécurité d'emploi qui découle de changements technologiques et économiques sont autant de situations de travail identifiées comme étant des facteurs potentiels de stress<sup>59</sup>. Dans le même ordre d'idées, l'ouvrage de Schermerhorn *et al. (2010)* consacre un chapitre entier à l'exploration du lien entre changement organisationnel et stress. Cet ouvrage, rappelons-le, se distingue des autres manuels de notre corpus du fait qu'il traite du comportement organisationnel et non uniquement de GRH ; les auteurs donnent une série de conseils à l'attention des cadres afin de reconnaître les facteurs de stress, qu'ils soient d'ordre professionnel, individuel, socioéconomique ou personnel. Ils présentent également les résultats d'une étude réalisée par

---

<sup>59</sup> Chênevert classe les facteurs de stress liés au travail en 4 catégories : 1) les facteurs liés à l'environnement physique et technique du travail (bruit, chaleur, pollution, conception du lieu de travail, éclairage, etc.) ; 2) les facteurs liés à la tâche (surcharge, intensification, monotonie, répétition, fragmentation de la tâche, etc.) ; 3) les facteurs liés à l'organisation du travail (conflit de rôles, répartition, contradictions, contrôle, responsabilité, horaire de travail, etc.) et ; 4) les facteurs psychosociaux (relations interpersonnelles, confiance, soutien, reconnaissance, rapport avec la clientèle, etc.). (dans *Bourhis et Chênevert, 2009 ; 372*)

la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, qui montre que les sources de stress les plus importantes dans les organisations québécoises sont la surcharge quantitative de travail, le manque de reconnaissance, les mauvaises relations avec le supérieur et la circulation déficiente de l'information ainsi que la faible possibilité de participation aux décisions organisationnelles. (Brun *et al.*, 2003) En plus de suggérer des mesures pour favoriser la résilience et accompagner les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale en milieu de travail, Schermerhorn *et al.* (2010) prescrivent une série de recommandations afin d'enrayer ou du moins de réduire les agents de stress. Plusieurs de ces mesures font appel à la mobilisation ; on suggère notamment aux gestionnaires de favoriser l'échange d'information et la rétroaction entre les différents membres de l'organisation, d'offrir des possibilités de formation et des aménagements du temps de travail, de donner plus d'autonomie, de pouvoir et de responsabilités aux subordonnés et de développer des politiques de reconnaissance. Ces stratégies décrites comme autant de mesures visant à diminuer le stress au travail sont celles qui sont actuellement déployées dans les organisations pour mobiliser le personnel ; pourtant, les travaux en psychodynamique du travail ont montré que l'organisation du travail qui valorise la mobilisation de soi est mise en cause face à l'augmentation de la détresse et de la souffrance au travail. Il y a donc un réel paradoxe à présenter la mobilisation et ses pratiques comme des causes et des solutions face aux risques psychosociaux du travail. Réhayem (2008) s'intéresse à ce paradoxe ; il affirme que les facteurs de stress induits par l'organisation du travail résultent globalement d'une sensation de déséquilibre entre les exigences du travail, le niveau de contrôle et le processus d'échange. Dans un contexte où le lien entre le travailleur et l'organisation est régi par une transaction tacite, les risques de déséquilibre sont augmentés, du fait que l'entente est fondée sur des critères subjectifs. Aussi Réhayem affirme-t-il que la ligne entre mobilisation et stress excessif est bien mince : « autant les pratiques de gestion peuvent être des leviers de mobilisation, autant elles peuvent aussi s'avérer des facteurs de stress excessifs capables d'affecter la santé physique et mentale des employés, leur bien-être psychologique et leur motivation ». (Réhayem, 2008 : 228)

Ainsi, la thématique des risques psychosociaux constitue un sujet brûlant d'actualité ; malgré tout, d'aucuns posent l'hypothèse d'une possible utilisation de cette problématique à des fins idéologiques. C'est notamment ce que soutient Molinier lorsqu'il affirme :

On est plutôt en droit de se demander si la souffrance dans le travail n'est pas, pour ainsi dire, victime de son succès et de s'interroger sur les distorsions ou les omissions qui accompagnent la vulgarisation et certaines formes de « récupération » à des fins idéologiques. Il est notable en effet que les références à la souffrance des salariés sont certes de plus en plus fréquentes, mais souvent malencontreusement détachées de toute référence concrète à l'activité. [...] Quand la réalité à dénier est partagée, comme c'est le cas en ce qui concerne les risques du travail, le déni doit donc être construit et entretenu de façon *collective* et *constante* jusqu'à se consolider dans un imaginaire social certes localisé, mais qui emprunte à l'imaginaire social au sens large et le renforce en retour. Cet imaginaire social s'impose à la pensée de tous et devient difficile à contester publiquement, tant il a pris valeur de vérité pour chacun. Culture de l'excellence, idéologie de la performance, mythologie du champion, valorisation du « bougisme » comme forme exhibée de l'efficacité, cet imaginaire qui confine à l'aliénation culturelle fait ciment jusqu'au plus haut niveau des entreprises et de l'État. (Molinier, 2010 : 100-104)

Les éléments pathogènes de l'organisation du travail seraient niés et occultés par la culture organisationnelle qui valorise la mobilisation dans la sphère professionnelle. Cette critique nous amène à une autre tout aussi virulente, à savoir que la norme culturelle d'autoréalisation serait instrumentalisée pour en faire une exigence institutionnelle.

### **3- Principales critiques quant aux conséquences sociales des nouvelles normes managériales dans lesquelles s'inscrivent les demandes de mobilisation**

---

Tel que nous l'avons abordé au chapitre 2, dans lequel nous présentions la perspective critique, plusieurs chercheurs estiment que l'individualisme clamé par le discours managérial serait un leurre qui, loin de singulariser les hommes, les isole et les oppose par des nouvelles inégalités.

#### **3.1 – Instrumentalisation des quêtes de sens**

Une première critique sociale que l'on pourrait porter à l'égard des nouvelles normes managériales concerne la réalisation personnelle ; de besoin individuel, l'émancipation de soi deviendrait une exigence institutionnelle, voire une norme d'existence, qui laisse à penser que les quêtes de sens des travailleurs pourraient être utilisées à des fins organisationnelles. Cet

argument, nous l'avons évoqué, est au cœur des théories critiques, qui voient dans le modèle productif contemporain une forme de violence qui confronte les acteurs à des possibilités d'actions préfabriquées qui les empêchent d'entrevoir d'autres univers possibles. Spurk y voit un « système de production et de consommation de marchandises culturelles, ainsi que d'un mode de création du lien social et de la domination ». (Spurk, 2007 : 161) L'individu y serait perçu comme un produit standardisé, un « homme adaptable et remplaçable ; il l'intéresse seulement comme employé, comme consommateur ou comme client » (Spurk, 2007 : 161) Un lien social conforme à la forme marchande s'imposerait comme normalité : le modèle productif contemporain créerait un leurre d'absence d'alternative rationnelle, d'où le fatalisme terrassant les acteurs qui vivent ses contradictions comme des souffrances individuelles. Les prescriptions qui valorisent la mobilisation subjective contribueraient à l'instrumentalisation de la norme culturelle d'autoréalisation en exigence institutionnelle : le discours managérial serait un vecteur de production et de reproduction de cette norme. Justifiées par des arguments inspirés de la nouvelle tradition humaniste en GRH, les nouvelles normes managériales contribueraient à ce que les compétences psychosociales du travailleur soient mises au service de l'organisation. La transaction subjective qui unit le travailleur à l'organisation ne serait pas aussi équitable qu'on le prétend, du fait d'une inadéquation entre les fins et les moyens : pour le travailleur, la quête d'épanouissement personnelle est une fin en soi, le fondement d'une vie bonne. Il en va autrement du point de vue entrepreneurial, les appels à la mobilisation subjective servant d'abord à combler les objectifs organisationnels ; la mobilisation de la main-d'œuvre, nous l'avons vu, est associée à la rentabilité et à la compétitivité. Aussi Aubert affirme-t-elle que « la quête personnelle d'excellence proposée par l'entreprise constitue ainsi tout à la fois un vecteur de construction existentielle et l'un des plus sûrs moyens pour l'entreprise d'assurer la réalisation de ses objectifs ». (Aubert dans Pauchant, 1996 : 105) Dans un texte révélateur qui questionne les limites de l'efficacité organisationnelle, Morin constate qu'une survalorisation des critères économiques dans les politiques administratives peut se faire au détriment des valeurs individuelles, sociales et collectives : « Limiter la notion de l'efficacité organisationnelle à l'idée de la réussite économique à tout prix, entraînant la croissance constante des organisations et légitimant la compétition maintenant étendue à l'échelle mondiale, engendre en fait des conséquences désastreuses sur le sens du travail et dans l'existence humaine ». (Morin, 1996 : 267) Cette rupture entre les réalités administrative et socioculturelle peut être à l'origine d'une perte de sens du travail : « le caractère majoritairement économique de l'efficacité entraîne une logique de perfection et de recherche

d'excellence qui donne lieu à un non-sens au travail et partant de là, à une vacuité existentielle ». (Morin, 1996 : 284) Dans le jeu de balancier entre la rationalisation des ressources et l'émancipation de l'homme, les intérêts financiers auraient tendance à dominer de sorte que l'implication subjective, si importante soit-elle, risque de ne jamais être suffisante. Honneth l'exprime ainsi : « l'individualisme de l'autoréalisation qui s'est progressivement imposé depuis un demi-siècle a été tellement instrumentalisé, standardisé, fonctionnalisé, qu'il s'est inversé en un système d'exigences largement déshumanisées, sous les effets duquel les sujets semblent aujourd'hui plus souffrir que s'épanouir ». (Honneth, 2006 : 321) La juxtaposition dans un même système de valeurs des dimensions morales et économiques pourrait donc être un frein aux quêtes de sens individuelles.

Les critiques d'instrumentalisation sont également portées à l'endroit de la reconnaissance, qui constitue l'une des pratiques de gestion mobilisatrices les plus valorisées dans la littérature pédagogique managériale. Molinier, notamment, dénonce un décalage entre le discours officiel et les pratiques déployées en milieu de travail. Dans un article sur la souffrance au travail et sur les défenses individuelles, il souligne que la

reconnaissance, processus censé jouer un rôle central dans la préservation de la santé mentale, est sur toutes les lèvres, mais elle est, la plupart du temps, appréhendée comme une sorte de gesticulation managériale, là encore déconnectée de ce que font les gens réellement. Tout cela ressemble, peut-être et de loin, à la psychodynamique du travail, mais à y regarder de plus près, il n'en reste pas grand-chose. (Molinier, 2010 : 100)

Il critique une certaine image de la reconnaissance portée par le discours managérial, dont le caractère essentiellement idéologique ouvre la porte à une plus grande exploitation.

Il convient de déconstruire une certaine représentation managériale de la reconnaissance qui voit en celle-ci un processus intersubjectif se résumant à des actes ponctuels d'encouragement, de gratitude ou de félicitation personnellement et chaleureusement adressés par la hiérarchie, les collègues ou les clients. On comprend bien que, sous cette forme réduite au symbolique, la « reconnaissance » puisse actuellement présenter un énorme avantage idéologique : elle apparaît gratuite et reposer, pour l'essentiel, sur les qualités humaines de l'encadrement de proximité encouragé à reconnaître ses troupes pour soutenir leur motivation au travail. Or, la dimension affective de la reconnaissance peut aisément être manipulée et constituer un piège pour plus d'exploitation. Mais surtout, sans carotte pour faire avancer l'âne, une reconnaissance purement symbolique rencontre vite ses limites : le

ressentiment des salariés et la déprime de l'encadrement. (Molinier, 2010 : 106)

Au-delà de la valorisation de la subjectivité du travailleur, la reconnaissance devrait donc également être liée à des gains matériels qui soulignent les apports individuels à l'organisation ; dans ce contexte pourrions-nous être reconnus « pour *travailler* selon *nos* critères et *nos* valeurs » et non de « travailler *pour* être reconnu ». (Molinier, 2010 : 107)

### **3.2- Émergence de nouvelles inégalités sociales**

Les secondes critiques sociales adressées aux nouvelles normes managériales concernent l'émergence d'inégalités sociales inédites, les appels à la mobilisation subjective et les stratégies de flexibilité avantageant certains groupes de travailleurs aux détriments d'autres. Parmi le premier groupe sont surreprésentés les professionnels (Mercure et Vultur, 2010) et les travailleurs cognitifs (Moulier-Boutang, 2007), ces « manipulateurs de symboles » (Reich, 1993) qui exercent des tâches liées à la résolution de problèmes et au développement de processus technologiques. Bénéficiant d'un niveau d'études supérieur à la moyenne, ils profitent du contexte économique actuel : l'incertitude est, pour eux, synonyme de liberté plutôt que de précarité. (Lévy et Jouyet, 2006) Ces travailleurs au parcours professionnel généralement linéaire et hiérarchique, parmi lesquels sont surreprésentés les travailleurs qualifiés œuvrant dans l'économie du savoir, ont su s'adapter et parfaire leur professionnalité. (Mercure et Vultur, 2010) Notre analyse a montré que le discours managérial pédagogique prescrit un modèle idéal-typique du travailleur, dont l'*ethos* est marqué par une centralité forte du travail, une finalité expressive et un intérêt pour la transaction subjective, bref, d'un rapport au travail en symbiose avec les nouvelles normes managériales. Se référant au modèle de Mercure et Vultur (2010), il apparaît que ce travailleur emprunte les traits des *ethos* égotélique et professionnaliste, qui représentent respectivement 36,7% et 7,8% de la population active québécoise. Ce n'est donc pas la totalité des travailleurs qui adoptent les traits du travailleur mobilisé ; pourtant, il n'est pas rare dans ce type de littérature de trouver des appels à la mobilisation de tous et chacun. Réhayem, par exemple, affirme : « à l'instar d'Archimède, nous pouvons dire : « Donnez-nous les quatre leviers de la mobilisation et nous motiverons vos employés ». (Réhayem, 2008 : 175) L'influence des situations personnelles et professionnelles sur l'*ethos* du travail est-elle minimisée dans la littérature pédagogique

managériale? Les gestionnaires sont-ils bien formés à la diversité des *ethos*? Autant de questions qui pourraient être explorées davantage.

Comme l'ont montré Mercure et Vultur (2010), les travailleurs qui présentent des profils similaires aux traits des *ethos* égotélique et professionnaliste sont généralement avantagés par les nouvelles normes du travail, dont ils participent à la promotion et à la reproduction. Les auteurs de littérature pédagogique les présentent comme le cœur de l'organisation, à qui les pratiques de mobilisation profitent. Ils constituent le noyau de l'organisation, une source d'avantage concurrentiel. Qu'en est-il des autres travailleurs, ceux en périphérie ? Pour ses salariés, le schéma productif contemporain est souvent synonyme de précarisation. De nombreux auteurs de littérature managériale pédagogique, dont St-Onge *et al.*, soulignent les dangers de la précarité :

Pour l'employeur, le travail atypique offre une plus grande flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre. Pour le travailleur, il peut faciliter la conciliation travail-famille ou permettre une plus grande autonomie dans l'exécution du travail (Bernier, Jobin et Vallée, 2003) Par contre, il peut également devenir sources d'insécurité et d'appauvrissement. [...] La main-d'œuvre touchée par l'emploi atypique est beaucoup plus difficile à fidéliser et à mobiliser, ce qui réduit d'autant la loyauté des employés envers leur organisation et envers leur employeur. (St-Onge *et al.*, 2009 : 43)

Veltz, pour sa part, estime que le modèle émergent « est positif et excitant pour ceux qui disposent des ressources personnelles et relationnelles permettant d'enchaîner les expériences professionnelles comme autant de paris plus ou moins risqués, comme une ouverture progressive des possibilités de construction de soi et d'affirmation sociale de ses talents. Mais il est fondamentalement angoissant pour ceux – la grande majorité – qui ne disposent pas de ces ressources ». (Veltz, 2000 : 191) Ils constituent pourtant une main-d'œuvre essentielle au système productif contemporain, comme le soulignait déjà Gorz en 1988 :

Ce n'est pas la classe ouvrière qui accède à des possibilités d'auto-organisation et à des pouvoirs techniques croissants ; c'est un petit noyau de travailleurs privilégiés qui est intégré dans des entreprises de types nouveaux au prix de la marginalisation et de la précarisation d'une masse de gens qui passent d'un travail ingrat et occasionnel à un quelconque autre travail sans intérêt, souvent réduit à se disputer le privilège de vendre des services personnels (y compris ceux de cireur de chaussures, d'hommes ou de femmes de ménage) à ceux et celles qui conservent un revenu stable. (Gorz, 1988 : 94)

La situation est d'autant plus difficile pour ceux que Sennet qualifie de *laissés-pour-compte* que les difficultés d'insertion, le chômage, la délocalisation et la précarité sont présentés comme des causes individuelles, dont les sujets seraient les principaux responsables. La culpabilité individuelle est grande : « l'indifférence de l'ancien capitalisme de classes était crûment matérielle ; l'indifférence qu'irradie le capitalisme flexible est plus personnelle parce que le système lui-même est moins clairement défini, que sa forme est moins lisible ». (Sennett, 2000 : 209)

### **3.3- Émergence d'une nouvelle aliénation individuelle et collective**

Au-delà de la menace pour le travail, plusieurs voient dans le discours managérial le risque d'une nouvelle aliénation individuelle et collective. Dans le jeu de balancier entre la rationalisation des ressources et l'émancipation de l'homme, les intérêts financiers dominent de sorte que l'implication subjective, si importante soit-elle, risque de ne jamais être suffisante. C'est ce qu'observe Enriquez lorsqu'il affirme que les organisations « ne peuvent apporter à leurs travailleurs qu'une usure mentale provoquée par la charge psychique démesurée impliquée pour le maintien dans la fonction occupée, et que les mettre dans un *double-bind* constant qui fait que, quoi qu'ils accomplissent, à long terme (sauf pour les élus), ils auront tort ». (Enriquez, 1997 : 63). Le plus étonnant est sans doute que les travailleurs se laissent séduire par cette nouvelle organisation du travail : « malgré des essais de résistance, ou au moins de réticence, les managers de haut niveau et la majorité des cadres se laissent prendre au mirage de la structure stratégique ». (Enriquez, 1997 : 60)

Contrairement à ce qu'elles promettent, les nouvelles exigences organisationnelles d'autonomie, de polyvalence et de créativité n'auraient pas libéré les individus, bien au contraire. Pour Garner, « les nouvelles exigences de l'organisation en termes d'autonomie, de polyvalence, de réactivité, de qualité n'ont pas « libéré » les salariés, comme on pouvait s'y attendre, mais font peser sur leurs épaules les conséquences de ces choix et l'incertitude dans laquelle évoluent les managers ». (Garner, 2009 : 62-63) Une nouvelle forme de pouvoir serait en émerge, marquée par un contrôle plus diffus, sans autorité et dont les règles se façonnent au quotidien. C'est notamment l'avis de Brunel, qui pose l'hypothèse d'une nouvelle forme de pouvoir exercée par la doctrine managériale, dont les préceptes de base

sont la valorisation de l'autonomie, de la liberté de choix, du manager comme coach et d'une finalité du travail comme lieu de développement personnel. Les principes de basés évoqués par l'auteure sont intimement liés à ceux que nous avons présentés pour analyser la mobilisation ; ils sont fondés sur la promotion de l'autonomie responsable, d'un nouveau type de leadership et d'un *ethos* du travail expérientiel. Brunel n'hésite pas à les considérer comme des mécanismes de pouvoir, particulièrement insidieux dans la mesure où ils sont fondés sur une *conception particulière de la psyché comme outil de gestion* ; « c'est ainsi l'appel aux valeurs humanistes du développement personnel (comme l'ouverture subjective, le respect et l'acceptation d'autrui) qui permet de légitimer, de catalyser et d'occulter l'exercice du pouvoir managérial ». (Brunel, 2004 : 143)

Le changement, figure anonyme et intemporelle, est souvent évoqué comme responsable des écueils : le patron comme l'employé s'en déclare victime. À cette enseigne, nous souscrivons aux propos de Sennet : « l'ordre nouveau ne se borne pas à abolir les règles du passé : il leur subsiste de nouveaux contrôles qui sont cependant difficiles à comprendre. Le nouveau capitalisme est un régime de pouvoir souvent illisible ». (Sennett, 2000 : 10) D'une société industrielle fondée sur une discipline du corps par un pouvoir disciplinaire, nous serions passés à une société moderne moins répressive, dans laquelle l'individu serait toujours soumis : les stratégies organisationnelles qui valorisent les valeurs humaines contribueraient à la mobilisation psychique, que De Gaulejac voit comme une manipulation du désir individuel de pouvoir. (De Gaulejac, 2011) Le management, selon Linhart, se serait donné pour mission « de métamorphoser ses salariés de manière à les rendre plus adaptés aux nouvelles donne de la concurrence économique et, plus récemment, aux contraintes du capitalisme ». (Linhart, 2013 : 105)

L'émergence d'un nouveau schéma productif pose également la question du désengagement face à l'activité professionnelle. La division du travail a permis une multiplication phénoménale des savoirs, mais elle aurait dépossédé le travailleur de son métier, de sorte que l'activité professionnelle est de plus en plus distancée de la culture quotidienne. Le processus de quête de sens en est complexifié, comme l'exprime si bien Gorz : « les savoirs professionnels ne fournissent ni les repères ni les critères qui permettraient aux individus de

donner sens au monde, d'en orienter le cours, de s'orienter en lui ». (Gorz, 2004 : 149) Le risque de démobilisation face au processus de production est fort. C'est à cette conclusion qu'arrive Sennett, dans son étude sur les conséquences de la flexibilité : « quand on nous rend les choses faciles [...] nous devenons faibles ; notre engagement dans le travail demeure superficiel, puisque nous avons du mal à comprendre ce que nous faisons ». (Sennett, 2000 : 101) Dans le même ordre d'idées, Cousin estime que le modèle de la loyauté, qui suppose une réciprocité entre les logiques des acteurs et celles de l'organisation, serait en contradiction avec l'économie actuelle : il affirme par ailleurs que « l'économie de marché globalisée, qui induit la flexibilité, la mobilité et la recherche de l'employabilité, rompt avec l'idée de l'intégration et de la fidélité ». (Cousin, 2006 : 143) Des exigences organisationnelles de mobilisation trop fortes, sans garantie de sécurité, menacent la réciprocité au fondement de la loyauté. Les travailleurs risquent d'adopter des stratégies de repli et de mise à distance, afin de pouvoir rebondir en cas de manquement de la part de l'organisation. Cela est d'autant plus préoccupant lorsque les nouvelles normes menacent la nature même du travail. À titre d'exemple, De Gaulejac cite l'infirmière à qui on limite le temps consacré aux soins, le médecin rémunéré au nombre de patients ou encore l'universitaire évalué en fonction du nombre d'articles scientifiques, comme autant de cas où l'évaluation du rendement personnel en fonction de la rentabilité du travail menace les valeurs essentielles du métier.

### **3.4- Travail et lien social**

Les ressources humaines constituent la pierre angulaire des organisations, sans laquelle elles ne pourraient mener à bien leurs missions ; les discours managériaux en font d'ailleurs l'éloge en présentant les travailleurs comme la principale richesse, bien que ceci ne se traduise pas toujours dans les stratégies de gestion. Ce paradoxe, aux dires de Veltz, résulterait de la difficulté à « mettre durablement entre parenthèses cette contradiction de fond qui subordonne, chacun le sait bien, les processus lents et cumulatifs reposent sur la mobilisation subjective des personnes à la logique froide des marchés, réels ou financiers ». (Veltz, 2000 : 202) D'ailleurs, il est intéressant de noter que l'adoption de pratiques mobilisatrices est décrite par certains auteurs de littérature managériale comme une façon de freiner la syndicalisation, la mobilisation permettant une gestion plus individualisée. Saba *et al.* (2008), notamment, affirment que « l'employeur peut dissuader ses employés d'adhérer à un syndicat en adoptant des pratiques de gestion adéquates : invitation à participer à la planification et la

prise de décision ; établissement de réseaux de communication ; élaboration d'un processus de traitement des problèmes et des griefs ; développement de la confiance chez les employés ; et offre de salaires concurrentiels. L'une des meilleures stratégies employées pour empêcher la syndicalisation consiste à maintenir un bon niveau de satisfaction chez les employés». (*Saba et al.*, 2008 : 456)

Le discours glorifiant la réalisation de soi éloignerait le travailleur des préceptes moraux de la division et de l'organisation du travail et laisse présager l'effritement du lien social. À ce sujet, Linhart affirme que « c'est au moment où elle prétend s'ouvrir à la société, où elle affirme faire entrer la citoyenneté en son sein, à travers différentes formes de participation, où elle se déclare elle-même citoyenne et responsable, où elle s'affiche comme lieu de valorisation de la personne, que l'entreprise opère en réalité une véritable coupure avec la société : elle s'arroge le droit de définir une morale propre, à la mesure de ses seuls intérêts (même si la rhétorique managériale met en avant le fait qu'elle produit et défend les emplois nécessaires à tous) ». (Linhart, 2008 : 18) Elle ajoute que l'organisation, par l'entremise de la GRH, utilise un langage émancipatoire créé par le modèle productif afin de servir ses propres fins : elle « fait écran à la société et à ses exigences, en cherchant à proposer à ses salariés les clefs personnelles, narcissiques d'une réalisation en osmose avec ses propres exigences de rationalité, de philosophie et de culture ». (Linhart, 2008 : 21) Cette forme de récupération par l'appareil politique des grands systèmes de valeurs menacerait la fonction identitaire et collective du travail, les nouvelles normes managériales ayant notamment pour objectif l'affaiblissement des collectifs :

La mise en place de nouvelles règles du jeu moral vise à redéfinir et à imposer un nouveau périmètre d'investissement subjectif des salariés. Les salariés sont appelés à s'investir dans le cadre des intérêts, de la philosophie et de la culture de leur entreprise, de ses critères d'efficacité professionnelle et [...] de son éthique. On assiste en fait à une volonté d'appropriation unilatérale du sens du travail, de sa finalité ; une volonté de le désincarcérer de la société, c'est-à-dire d'instaurer une coupure du cordon ombilical qui relie chacun à la société à travers son travail. (Linhart, 2013 : 109-110)

Linhart questionne la valorisation d'actions humanistes qu'elle associe à une prise en charge par l'organisation du besoin inné de don : « l'éthique du travail que le management cherche à

promouvoir cherche à diffuser une représentation nouvelle des enjeux du travail, qui les réduit au rapport des salariés à leur entreprise et à eux-mêmes, et qui les synthétise dans l'apologie d'un engagement fort, pour ne pas dire total, dans le travail, selon les critères d'efficacité définis par la direction ». (Linhart, 2013 : 113) Ces politiques de gestion contribueraient à éloigner le travailleur de la dimension sociale et collective du travail. Dans un même ordre d'idées, Méda critique la représentation sociale actuelle du travail, qui décrit le travail « à la fois comme un facteur de production, comme l'essence de l'homme, comme le support de droits et de protections et le moyen d'intégration dans la société »<sup>60</sup>. (Méda, 2011b) Ces perspectives seraient contradictoires puisqu'elles prescrivent des finalités opposées<sup>61</sup> : le travail y est décrit comme un instrument économique ainsi que comme une voie d'émancipation. Galbraith adresse une critique similaire lorsqu'il questionne la double connotation du mot « travail », qui « s'applique à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable, et à ceux qui y prennent plaisir et n'y voient aucune contrainte [...] *Travail* désigne à la fois l'obligation imposée aux uns et la source de prestige et de forte rémunération que désire les autres, et dont ils jouissent. User du même mot pour les deux situations est déjà un signe d'escroquerie ». (Galbraith, 2004 : 34) Pourrions-nous circonscrire une telle contradiction à l'endroit du concept de mobilisation qui pour les uns rime avec émancipation personnelle alors qu'il se traduit pour d'autre par une intensification, voire une détresse au travail? La question est lancée.

---

<sup>60</sup> Cette représentation s'inspire de la perspective smithienne du travail comme un facteur de création de richesse, de celle de Marx et Hegel comme essence de l'homme et de celle du salariat, qui en fait un moyen d'intégration à la vie sociale.

<sup>61</sup> Méda (2011a) dénonce que le travail soit actuellement cantonné dans cette triple représentation ; se référant aux travaux de Friedmann (1971), Gorz (1980, 1988, 2004) et Crawford (2010), elle identifie différents éléments du système productif contemporain comme autant d'obstacles à l'édification d'un travail émancipatoire, qui permettrait de rallier les objectifs des organisations et ceux de la société, renouant ainsi avec la signification du travail marxiste et hégélienne. Le premier obstacle est lié au rapport de subordination qui caractérise le travail salarié ; la division entre les tâches de conception et d'exécution fragmente les processus de production et prive le salarié de la réalisation d'un tout. De même, l'importance accordée à la productivité et à la rentabilité se traduit par une intensification du travail, une diversification des formes d'emplois ainsi que par une augmentation des formes de travail atypiques et précaires ; autant de situations qui privent le travailleur du sens de son œuvre et qui est en décalage avec le discours managérial émancipatoire. Seule la rupture avec l'économie et le productivisme parviendrait à ce que les travailleurs retrouvent le sens de leur travail : ainsi les finalités émancipatoires et économiques du travail pourraient-elles être conciliées.

Une dernière critique à l'endroit des nouvelles normes managériales mérite d'être soulignée, dans la mesure où on les soupçonne d'engendrer de nouveaux rapports de pouvoir et de domination ; Mercure (2013), notamment, s'intéresse au travail comme champ pour apprécier les rapports de pouvoir dans nos sociétés. Les modes de gestion sont décrits comme des cadres structurels de domination, dont l'objectif est de « créer une « entreprise intelligente » dans laquelle les travailleurs, par l'intériorisation des normes et des finalités de marché de l'organisation, s'autorégulent de manière autonome tout en étant responsables de leurs performances ». (Mercure, 2013 : 2) Par la sujétion des travailleurs à la logique du marché et du client ainsi que par la sur-responsabilisation des travailleurs face à la performance organisationnelle et à leur employabilité, les nouvelles normes managériales marquent les rapports de pouvoir et de domination au travail.

Nous sommes ainsi dans un nouveau monde du travail, dans un modèle inédit de pouvoir et de domination. Aujourd'hui, les entreprises empreintes de la nouvelle logique postfordiste n'engagent plus la force de travail, mais la « personne » ; elles ne dirigent plus un travailleur, mais le guident dans son autoévaluation ; elles ne sanctionnent plus le non-respect des consignes, mais amènent le travailleur à comprendre les motifs profonds qui inhibent son esprit d'initiative et expliquent ses faibles performances ; elles ne lui proposent plus un plan de carrière, mais un plan de développement personnel ; elles ne lui prescrivent plus des tâches, mais favorisent l'auto-prescription des bonnes attitudes à la source des comportements attendus. Bref, idéalement, l'organisation ne s'impose plus à lui, car il est l'organisation, principal responsable de ses réussites et de ses échecs, qui sont aussi bien les siens que ceux de l'organisation. (Mercure, 2013 : 6)

La mobilisation subjective au travail serait prescrite afin de stimuler l'envie intrinsèque du travail comme nouvelle forme de contrôle, encore plus surnoise en ce qu'elle émane de l'individu. À ce sujet, nous endossons les propos de Boltanski et Chiappello : « il n'existe pas une infinité de solutions pour contrôler l'incontrôlable : la seule est, en fait, que les personnes s'autocontrôlent – ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes – et que les forces de contrôle qu'elles exercent soient cohérentes avec un projet général de l'entreprise ». (Boltanski et Chiappello, 1999 : 94) Ces revers de la mobilisation menaceraient l'entente de réciprocité qui fonde la relation entre les travailleurs et leur organisation. Il semble y avoir un décalage croissant entre ce que l'organisation exige de son personnel et ce qu'elle lui offre en retour : c'est ainsi que

l'on demande aux travailleurs de contribuer aux objectifs organisationnels par leur créativité et leurs compétences personnelles, tout en les soumettant au jeu de la performance et de la compétitivité. Comme le dit si bien Cardinal « pour atteindre le niveau d'engagement recherché, c'est-à-dire une implication totale et inconditionnelle, aucune partie de l'individu n'est laissée pour compte, y compris son univers psychique et fantasmique ». (Cardinal, 1993 : 15) Bien qu'inspiré des théories humanistes, le discours managérial dominant ne ferait pas abstraction de la question du pouvoir, qu'il pose en des termes nouveaux : les organisations seraient toujours associées à des lieux de domination, marqués par une répartition inégale du pouvoir et des rapports hiérarchiques asymétriques.

## **Conclusion**

---

En réponse aux formes de management qui proposent des modèles de mise au travail plus subjectifs, la sociologie du travail s'est intéressé à partir du milieu des années 1980 à la question du vécu au travail ; c'est ainsi qu'aux côtés des thématiques objectivables s'est développée une voie d'analyse plus subjective, qui se questionne sur la réalité individuelle vécue dans l'activité professionnelle (Linhart, 2012). Il ne fait nul doute que la mobilisation, qui s'inscrit dans cette lignée, est inhérente au travail ; de par sa nature, l'activité professionnelle impose une certaine sujétion. Comme le rappelle Linhart, la mobilisation de la subjectivité « a toujours été indispensable pour donner sens et opérationnalité à des formes prescriptives qui seraient restées quasi inertes, sans l'implication subjective, et souvent même transgressive des salariés les plus subalternes ». (Linhart, 2008 : 10) De par sa nature, le travail salarié impose une certaine sujétion : « il n'existe pas de travail sans investissement subjectif, dans le double sens de s'investir soi-même et d'être investi ». (André, 2010 : 7) La mobilisation n'est donc pas nouvelle en soi ; tout travail humain nécessite la mobilisation de l'essence des travailleurs. L'intérêt sociologique de cette thématique, comme nous l'avons vu dans le cadre de cette thèse, s'explique notamment par son caractère variable : les mutations des systèmes productifs et les restructurations des marchés s'accompagnent de régimes de mobilisation singuliers, qui ne vont pas sans influencer l'organisation et les collectifs de travail. Les mutations structurelles des dernières décennies auraient contribué à l'émergence d'un nouveau régime de mobilisation fondé sur l'enrôlement des subjectivités, qui valoriserait

un engagement personnel dans l'activité de travail en plus de prescrire une vision du travail comme un lieu d'émancipation personnelle (Aballéa et Demailly, dans Durand et Linhart, 2005 : 117)

Par une analyse de la littérature managériale, cette thèse a montré que la mobilisation du personnel y est présentée comme le pivot de la nouvelle pratique de GRH, tant du point de vue des pratiques, de l'organisation du travail, du leadership que de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs. Plus encore, elle révèle que le discours pédagogique managérial qualifie cette mobilisation d'émancipatoire, dans la mesure où elle est décrite comme un vecteur de réalisation de soi pour le travailleur et, parallèlement, une voie de rentabilité pour l'organisation. Pour Zin, cette mobilisation subjective serait à la société contemporaine ce que la force de travail a été à la société industrielle : « ce qui remplace la *force de travail*, désormais, c'est bien la compétence, la qualification, les connaissances particulières de chacun, sa subjectivité, son affectivité ». (Zin, 2011 : 148) Au-delà de cette vaste entreprise de mobilisation de la subjectivité, l'analyse montre que la littérature pédagogique managériale est porteuse d'un véritable *ethos* du travail, qui valorise une centralité forte de l'activité professionnelle, une finalité expérientielle et un lien d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties, bref, un *ethos* du travail en phase avec les normes managériales contemporaines. Le travailleur contemporain serait appelé à mobiliser toute sa subjectivité, son identité au profit de l'organisation ; on valorise une subordination des affects aux objectifs organisationnels. Les propos de Linhart sont éloquentes : « la modernisation du travail et des entreprises se caractérise par une réhabilitation de la subjectivité des salariés et par sa mobilisation dans les termes exigés selon la rationalité dominante de l'entreprise, en d'autres termes pour la subordonner ». (Linhart, 2008 : 10). Au terme de cette étude, la critique sociologique est de deux ordres : on se questionne notamment sur l'ancrage social de ces pratiques qui prétendent révolutionner le social sans en donner les fruits, ainsi que sur les côtés pervers du management contemporain qui pourrait induire un vide de sens et de nouvelles inégalités. Le discours managérial fondé sur un système de valeurs organisationnelles plaçant sur un pied d'égalité la réussite financière et l'émancipation de l'homme comporte un risque d'abus, puisqu'il expose le personnel au jeu de la rentabilité et de la performance ; il peut donner lieu à des stratégies de gestion abusives, manipulatrices et dominatrices, qui menacent l'équilibre psychologique des travailleurs.

## BIBLIOGRAPHIE

### BIBLIOGRAPHIE DU CORPUS

---

BLAIS, René

2004 *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Québec, Presses interuniversitaires.

BOURHIS, Anne et CHENEVERT, Denis (dirs.)

2009 *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires*, St-Laurent, ERPI.

COTE, Marcel, MALO, Marie-Claire, SIMARD, Pierre et MESSIER, Marc

2008 *La gestion stratégique. Une approche fondamentale*, 2<sup>ème</sup> éd., Montréal, Chenelière.

DÉRY, Richard

2010 *Les perspectives de management*, Montréal, JFD.

DESSLER, Gary

2009 *La gestion des organisations. Principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle*, 2<sup>ème</sup> édition, St-Laurent, ERPI.

GOSSELIN, Alain (dir.)

2000 *Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gestion : Revue internationale de gestion.

LAINEY, Pierre

2008 *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*, Montréal, Chenelière.

LAMAUTE, Dominique et TURGEON, Bernard

2009 *De la supervision à la gestion : à l'ère d'une GRH en transition*, 3<sup>ème</sup> édition, Montréal, Chenelière.

MCSHANE, Steven L. et BENABOU, Charles

2008 *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Chenelière.

PARTHASARTHY, Raghavan

2009 *Fondement du management stratégique*, St-Laurent, ERPI.

REHAYEM, Gérard-Philippe

2008 *Supervision et direction des ressources humaines*, Montréal, G. Morin.

SABA, Tania, DOLAN, Shimon L., JACKSON, Susan E. et SCHULER, Randall S.

2008 *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4<sup>e</sup> édition, St-Laurent, ERPI.

SEGUIN, Francine, HAFSI, Taïeb et DEMERS, Christiane

2008 *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Transcontinental

SCHERMERHORN, John R., CHAPPELL, David S.

2008 *Principes de Management*, 2<sup>ème</sup> édition, St-Laurent, Erpi.

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N., et BILLY, Claire de  
2010 *Comportement humain et organisation*, 4ième éd., St-Laurent, ERPI.

ST-ONGE, Sylvie, GUERRERO, Sylvie, HAINES, Victor et AUDET, Michel  
2009 *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3ième éd., Montréal, Gaëtan Morin

## **BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE**

---

ADAMS, John.S.

1963 « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.

AKOUN, André et ANSART, Pierre

1999 *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert-Seuil.

AKTOUF, Omar

2006 *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin.

ALLÈGRE, Claude Blanche et ANDRÉASSIAN, Anne Élisabeth (dirs)

2008 *Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel*, Bruxelles, De Boeck.

ALLEN, Nathalie J. et MEYER, John P.

1991 « A ThreeComponent Conceptualisation of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p.1-18.

ALPE, Yves (dir.)

2007 *Lexique de sociologie*, Paris, Dalloz.

ALVESSON, Mats

1982 « The Limits and Shortcomings of Humanistic Organization Theory », *Acta Sociologica*, vol. 25, n° 2, 119-131

ANDRE, Bernard

2010 « L'investissement subjectif d'enseignants dans leur travail », *Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*, Université de Genève.

ANTOINE, Jacques

1997 « Le mythe du "nouveau" consommateur », *Sociétal*, n°4, p. 39-44, Paris.

AON HEWITT

2012 *Étude sur les Employeurs de choix Canada*, (<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pages/index.htm>)

ARCHIER, Georges et SÉRIEYX, Hervé

1984 *L'entreprise du troisième type*, Paris, Seuil.

ARGYRIS, Chris

1967 *Some Causes of Organizational Ineffectiveness within the Department of State*, Washington, Dept. of State.

- ATKINSON, John  
1985 « Flexibility : Planning for an Uncertain Future », *Manpower Policy and Practice*, no 1 p. 25-29.
- AUDET, Michel (dir.)  
1986 *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impacts*, Québec, PUL.
- AUDET, Michel et SINNAMMASY, Thierry  
2004 *La dimension des ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux*, Québec, CEFRIO.
- BAJOIT, Guy  
2009 *Socio-analyse des raisons d'agir. Études sur la liberté du sujet et de l'acteur*, Québec, PUL.  
2007 « Regard sociologique sur l'individualisme contemporain », dans Monique Hirschhorn, *L'individu social, autres réalités, autre sociologie?*, Québec, PUL.
- BAMBERGER, Peter et MESHOULAM, Ilan  
2000 *Human Resource Strategy*, Londres, Sage.
- BARBIER, Jean-Claude et NADEL, Henry  
2003 « La flexibilité du travail et de l'emploi », dans J. Allouche, (dir.) *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, Paris, p. 553-560.
- BARDIN, Laurence  
1977 *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BASS, Bernard M. et STOGDILL, Ralph M.  
1990 *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 3e éd., New York, The Free Press.
- BAETHGE, Martin  
1994 « Le rapport au travail des jeunes », dans Gérard Mauger, René Bendit et Christian Von (dirs.), *Jeunesses et sociétés. Perspectives de la recherche en France et en Allemagne*, Paris, Armand Colin, p. 151-168.
- BECK, Ulrich  
2001 *La société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Alto Aubier.
- BECKER, Brian et GERHART, Barry  
1996 «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4,1996, p. 779-801.
- BERELSON, Bernard  
1952 *Content Analysis in Communication Research*, Glencoe, Free Press.
- BERNER, Christian  
2006 *Qu'est-ce qu'une conception du monde?* Paris, J. Vrin.
- BERNIER, Colette  
2011 *Formation et employabilité. Regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec*, Québec, PUL.
- BERNIER, Jean, JOBIN, Carol ET VALLEE, Guylaine

2003 *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Ministère du travail du Québec, Québec.

BERTRAND, Yves

1991 *Culture organisationnelle*, Québec, PUQ

BOIVIN, Jean

1987 « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations industrielles*, vol 42, no 1, p.179-196.

BOIVIN, Jean (dir.)

2004 *Introduction aux relations industrielles*, Montréal, Gaëtan Morin.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Eve

1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François

1994 *Dictionnaire critique de sociologie*, Paris, PUF.

BOUDRIAS, Jean-Sébastien, GOBERT, Patrice, SAVOIE, André et VANDENBERGHE, Christian

2003 « L'habilitation psychologique au travail : que savons-nous après une décennie de recherche ? », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 24, n° 2.

BOUDRIAS, Jean-Sébastien et SAVOIE, André

2006 « Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 12, p. 119-138.

BOURDAGES-SYLVAIN, Marie-Pierre

2008 *Les facteurs de changement de l'ethos contemporain du travail*, Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval.

BOURDON, Sylvain et VULTUR, Mircea (dirs.)

2007 *Les jeunes et le travail*, Québec, Les Éditions de l'IQRC/PUL, 308 p.

BOUSSARD, Valérie

2008 *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

BOYER, Robert

1986 *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

BRUNET, Thierry et VINOGRADOFF Gabriel

2001 *Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*, Paris, Hatier.

BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline, MARTEL, Josée et IVERS, Hans

2003 *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Québec, IRSST.

BRUN, Jean-Pierre et FOURNIER, Pierre-Sébastien

2008 *La santé et la sécurité du travail : problématiques en émergence et stratégies d'intervention*, Québec, PUL.

BRUNEL, Valérie

- 2004 *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- BRUNHES, Bernard (dir.)  
1997 *Négocier la flexibilité, pratiques en Europe*, Paris, Les Éditions de l'Organisation.
- BUCCHOLZ, Rogene  
1978a « An Empirical Study of Contemporary Beliefs About Work in American Society », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 2, 567-87.  
1978b « The Work Ethic Reconsidered », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 31, n° 4, p. 450-60.
- BUE, Jennifer  
1989 « Les différentes formes de flexibilité », *Travail et emploi*, n° 41, 3ème trimestre.
- BUSCHER, Martin  
1993 « The Work Ethic and the Work Ethos : the Importance of Ethical Arguments for the Politics of Transition to the Market », *Russian Studies in Philosophy*, vol. 32, n° 1, p. 76-82.
- CARDINAL, Line  
1993 *Les effets pervers de la mobilisation vers l'excellence*, Document de travail 11-93, Montréal, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.
- CARLESS, Sally A.  
2004 « Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction? », *Journal of Business and Psychology*, n° 18, 405-425.
- CHAMBRE DU COMMERCE DU QUÉBEC  
1982 *Rapport du Comité sur la responsabilité sociale de l'entreprise*, Chambre de Commerce du Québec.
- CHARDEL, Pierre-Antoine et ROCKHILL, Gabriel (dirs)  
2009 *Technologies de contrôle dans la mondialisation ; enjeux politiques, éthiques et esthétiques*, Paris, Kimé.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA  
2010 *News Release 11-29 : Les économies métropolitaines se remettent très vite de la récession, mais la croissance devrait ralentir en 2011*, CBC.
- CORSUN, David L. et ENZ, Cathy A.  
1999 « Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers : The Effect of Support-based Relationships », *Human Relations*, vol. 52, n° 2, p. 205-224.
- COSER, Lewis A  
1974 *Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment*, New York, The Free Press.
- COQUERY, Jean-Marie  
1991 « Motivation » dans *Grand dictionnaire de la psychologie*, BLOCH, H., CHEMANA, R. et GALLO, A. (dirs), Paris, Larousse, p. 480-482.
- COUSIN, Olivier  
2006 « Le sens du travail dans un contexte de dérégulation : le cas des cadres d'entreprise », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 6, no 32, p. 141-163.
- CRAWFORD, Matthew

- 2010 *L'éloge du carburateur*, Paris, La Découverte.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erharh  
1977 *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DAYAN, Armand (dir.)  
1999 *Manuel de gestion*, Paris, Ellipses.
- DEAL, Terrance E. et KENNEDY, Allan A.  
1982 *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.
- DEBORD, Guy  
1967 *La société du spectacle*, Paris, Gallimard.
- DE LA VEGA, Xavier  
2009 « À votre service! », *Sciences humaines*, no 210 p. 40-43.
- DECI, Edward L. et RYAN, Richard M.  
1985 *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.
- DE GAULEJAC, Vincent  
2011a *Travail : les raisons de la colère*, Paris, Seuil.  
2011b « Vincent De Gaulejac : le travail et ses pièges », Entrevue menée à l'émission radiophonique *Christiane Charrette*, Radio-Canada, 12 mai 2011.  
2005 *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- DEJOURS, Christophe  
2009 *Travail vivant. Tome 1 : Sexualité et travail*, Paris, Payot.  
2005 *Le facteur humain*, Paris, PUF.  
2004 « Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? », *Travailler*, vol. 1 no 11.
- DEMING, Edward W.  
2000 *The New Economics for Industry, Government, Education* (2ième édition), Cambridge, MIT Press.
- DÉRY, Richard  
2007 « Le management : de la tradition à l'hypermodernité », *Gestion*, vol. 32, no 3.
- DESCOMBES, Vincent  
2004 *Le complément de sujet : enquête sur le fait d'agir soi-même*, Paris, Gallimard.
- DOUCET, Sophie  
2008 « Le paradis des Y », *Affaires +*, no 10.
- DUBIN, Robert et GOLDMAN, Daniel  
1972 « Central Life Interests of American Middle Managers and Specialists », *Journal of Vocation Behavior*, n° 2, p. 133-41.
- DUJARIER, Marie-Anne  
2006 *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

- D'UNRUG, Marie-Christine  
1974 *Analyse de contenu et acte de parole. De l'énoncé à l'énonciation*, Paris, Ed. Universitaire.
- DURAND, Jean-Pierre ET LINHART, Danièle (dirs)  
2005 *Les ressorts de la mobilisation*, Toulouse, Octarès
- DURKHEIM, Émile  
1893 *De la division du travail social*, Paris, PUF.
- ENRIQUEZ, Eugène  
1997 *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FABI, Bruno, LACOURSIÈRE, Richard, MORIN, Martin et LOUIS, Raymond  
2010 « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol. 34, no 4.
- FAYOL, Henri  
1918 *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- FORTIER, Michel  
1992 *L'éthique du travail : une réévaluation théorique et empirique*, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval.
- FOX, Alan  
1971 *A Sociology of Work in Industry*, London, Collier-Macmillan.
- FRANKL, Viktor  
1969 *The Will to Meaning*, New York, New American Library.  
1966 « What is Meant by Meaning », *Journal of Existentialism*, no 7, p. 21-28.  
1962 *Man's search for meaning*, New York, Touchstone Book.
- FRIEDMAN, Andrew L.  
1997 *Managerial Strategies of Labour Control*, York University
- FRIEDMAN, Milton  
1970 « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13, p.32-33.
- FRIEDMANN, Georges  
1971 *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.  
1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- GADREY, Jean  
2001 « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo-libérale », *Sociologie du travail*, n° 43, p. 289-401.
- GAGNÉ, Marylène, SÉNÉCAL, Caroline B. et KOESTNER, Richard  
1997 « Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation : A Multidimensional Model », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, n°14, p. 1222-1240.
- GALBRAITH, John Kenneth  
2004 *Mensonges de l'économie, vérités pour notre temps*, Paris, Grasset.

- GARNER, Hélène  
2009 « Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés », *Connexions*, 91, p.55-64.
- GAUCHET, Marcel  
1998 « Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité », *Le débat*, no 99, p. 164-181.
- GIDDENS, Anthony  
1977 *New Rules of Sociological Method*, Londres, Hutchison & Co.
- GIROUX, Hélène  
2008 « Pourquoi suivons-nous les modes de gestion? » *Gestion*, vol. 32, no. 4.
- GOLDEN, Timothy D, VEIGA, John F. et SIMSEK, Zeki  
2006 « Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict : Is There No Place Like Home ? », *Journal of Applied Psychology*, novembre, vol. 91, n° 6, p.1340-1350.
- GOLDMAN, Steven, NAGEL, Roger et PREISS, Kenneth  
1995 *Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customer*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- GOLDTHORPE, John H. (dir.)  
1972 *L'ouvrier de l'abondance*, Paris, Le Seuil.
- GOLEMAN, Daniel  
1997 *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Laffont.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC  
2013 *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, Québec, Éditeur officiel du Québec. [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_3/D8\\_3.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html)
- GORZ, André  
2004 *Métamorphose du travail. Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard.  
1988 *Métamorphoses du travail : quête de sens : critique de la raison économique*, Paris, Galilée.  
1980 *Adieux au prolétariat. Au-delà du socialisme*, Galilée, Paris.  
1973 *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil.
- GRANOVETTER, Mark  
1983 *The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited Sociological Theory*, Hoboken, John Wiley and Son.
- GUÉRIN, Gilles et WILS, Thierry  
1992 *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- GURVITCH, Georges  
1967 *Traité de sociologie*, Paris, PUF.
- HATCHUEL, Armand  
2001 « Le nouvel esprit du capitalisme : grandeur et limites d'un spiritualisme dialectique » *Sociologie du travail*, n° 43, p. 289-401.

- HEIDEGGER, Martin  
 1985 *Les problèmes fondamentaux de la phénoménologie*, Paris, Gallimard.  
 1964 *Lettre sur l'humanisme*, Paris, Aubier.
- HEITFETZ, Ronald et LAURIE, Donald L.  
 1997 « The Work of Leadership », *Harvard Business Review*, vol. 75 n° 1, p. 124-134.
- HERRBACH, Olivier, MIGNONAC, Akrim et RICHEBE, Nathalie  
 2009 *Les ressources humaines de A à Z. 100 mots pour comprendre*, Paris, Dunod. .
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard et BLOCH SNYDERMAN, Barbara  
 1959 *The Motivation to Work*, Londres, Transaction Publishers, (édition de 1993).
- HONNETH, Axel  
 2006 *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.  
 2000 *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf.
- HORKHEIMER, Max  
 1978 *Théorie critique*, Paris, Payot.
- HORKHEIMER, Max et ADORNO, Theodor  
 1974 *La dialectique de la raison : fragments philosophiques*, Paris, Gallimard.
- HUSSON, Michel  
 2004 « Cinq critiques aux thèses du capitalisme cognitif », *Revue Multitude*. [.
- INGLEHART, Ronald  
 2000 « Globalization and postmodern values », *The Washington Quarterly*, no 23, p. 215-28.  
 1993 *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Paris, Economica.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC (ISQ)  
 2010 *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2009, Québec, ISQ*.
- ISAMBERT, François-A, LADRIÈRE, Paul, TERRENOIRE, Jean-Paul  
 1978 « Pour une sociologie de l'éthique », *Revue française de sociologie*, no XIX, p. 323-39.
- KANTER, Rosabeth M.  
 1968 « Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, vol. 22, p. 499-517.
- KARDINER, Abram  
 1978 *Mon analyse avec Freud*, Paris, Belfond.
- KOBERG, Chistine S., BOSS, R. Wayne, SENJEM, Jason S. et GOODMAN, Eric A.  
 1999 « Antecedents and Outcomes of Empowerment », *Group and Organization Management*, vol. 24, n° 1, p. 71-91.
- KOCHAN, Thomas A., KATZ, Harry C. et MC KERSIE, Robert B.  
 1994 *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca, ILR Press.
- KOCHAN, Thomas A. et CAPPELLI, Peter  
 1982 *The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function. International Labor Markets*, Cambridge, MIT.

- KONCZAK, Lee, STELLY, Damian J. et TRUSTY, Micheal  
 2000 « Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors : Development of an Upward Feedback Instrument », *Educational and Psychological Measurement*, vol 60, n° 2, p. 301-313.
- KOTTER, John P. et HESKETT, James L.  
 1992 *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- LALIVE D'ÉPINAY, Christian  
 1998 « Significations et valeurs du travail dans la société industrielle à nos jours » dans Michel De Coster (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck.  
 1991 « Les fondements mythiques de l'ethos du travail. Contribution à une théorie du mythe dans la société moderne », *Archive des sciences sociales des religions*, vol. 36, n° 75.153- 70.
- LAPOINTE, Paul-André  
 1995 "La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité" dans R. Blouin et coll, *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, Québec, PUL, 3-43.
- LASCHINGER, Heather K. S, SARMIENTO Teresa P., IWASIW Carroll  
 2004 « Nurse Educators' Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction : Testing Kanter's Theory », *Journal of Advanced Nursing*, vol 46, n° 2, p.134-143.
- LASSWELL, Harold D.  
 1927 *Propaganda Technique in the World War*, Cambridge, MIT Press.
- LAWLER, Edward et MOHRMAN, Susan A.  
 1989 «High-Involvement Management », *Personnel*, avril 1989, p.26-31.
- LAZARSELD, Paul F.  
 1993 *On Social Research and its Language*, Chicago, The University of Chicago Press.  
 1971a « Des concepts aux indices empiriques » dans Boudon, RAYMOND et LAZARSELD, Paul, *Vocabulaire et sciences sociales*, Paris, Mouton & Co  
 1971b *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris, Gallimard.
- LE LOUARN, Jean-Yves  
 2010 *Gestion stratégique des ressources humaines*, Rueil-Malmaison, Liaisons.  
 2008 *Les tableaux de bord ressources humaines*, Rueil-Malmaison, Liaisons.
- LEAVITT, Horold J. et LIPMAN-BLUMEN, Jean  
 1995 « Hot Groups», *Harvard Business Review*, juillet-août, 109-116.
- LES AFFAIRES  
 2011 « Récession : le Canada a su tirer son épingle du jeu », *Les Affaires*, 13 janvier 2011.
- LEVY, Maurice et JOUYET, Jean-Pierre  
 2006 *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel*, Paris, La Documentation française.
- LEWIS, Gregg H.  
 1963 *Unionism and Relative Wages in the United States*, Chicago, University of Chicago Press.
- LIKERT, Rensis  
 1967 *The Human Organization : its Management and Value*, New-York, McGraw-Hill.

LINHART, Danièle

2013 « Le travailleur rêvé des managers français », *Vers une nouvelle conception de l'idéaltype du travailleur?*, sous la direction de Romaine Malenfant et Nancy Côté, Québec, PUQ.

2012 « Danièle Linhart sur les modification du management », *Souffrance et travail*, vidéo en ligne : <http://www.souffrance-et-travail.com/video/conferences/daniele-linhart/>

2008 *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Erès.

LIPOVETSKY, Gilles

2004 *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset.

LOCKE, Edwin .A.

1968 « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.

LOCKE, Edwin A. et LATHAM, Gary P.

2002 « Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation », *American Psychologist*, vol. 57, no 9, p. 705-717.

LOUCHE, Claude

2007 *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et application*, Paris, Armand Colin.

LOWE, Kevin B. et GARDNER, William L.

2001 «Ten years of *The Leadership Quarterly* : Contributions and Challenges for the Future», *Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 459-514.

LEVY, Maurice et JOUYET, Jean-Pierre

2006 *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel*, Paris, La Documentation française.

LINTON, Ralph

1945 *Le fondement culturel de la personnalité*, édition électronique réalisée par Jean-Marie Tremblay, disponible à l'adresse : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Linton\\_Ralph/fondement\\_culturel/fondement\\_culturel.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Linton_Ralph/fondement_culturel/fondement_culturel.pdf)

MALO, François Bernard et BOIVIN, Jean (dirs)

2004 *Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines. Introduction aux relations industrielles*, Montréal, Gaëtan Morin.

MARTUCELLI, Danilo

2002 *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.

MARX, Karl

1979 *Œuvres*, Paris, Gallimard.

MASLOW, Abraham H.

1943 « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*. no 50, p. 370-396.

MAYO, Elton

1933 *The Human Problem of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan.

MC GAHAN, Anita

1993 « The Effect of Incomplete Information About Demand on Preemption », *International Journal of Industrial Organization*, 11 :3 (September 1993), pp. 327-346

MC GREGOR, Douglas

1960 *The Human Side of Enterprise*, New-York, McGraw-Hill.

MÉDA, Dominique

2011a « La place du travail dans la société post-capitaliste », *Pour en finir avec ce vieux monde. Les chemins de la transition*, Thomas Coutrot, David Flacher et Dominique Méda (dirs), Utopia, Paris, p. 113-122.

2011b « Comment s'épanouir au travail? » *Le Monde*, 21 novembre 2011.

2010 « Comment mesurer la valeur accordée au travail », *Sociologie*, vol. 1, no 1, p. 121-140.

1998 *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.

MELUCCI, Alberto

1983 Mouvements sociaux, mouvements post-politiques. *Revue internationale d'action communautaire*, vol 10, no 50, p. 12-30.

MERCURE, Daniel

2013 « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste », *SociologieS*, Dossiers, Nouveaux rapports de pouvoir et formes actuelles de domination, février 2013.

2001 « Nouvelles dynamiques d'entreprises et transformations des formes d'emploi. Du fordisme à l'impartition flexible », dans Jean Bernier et coll. (dir.). *L'incessant évolution des formes d'emploi et la stagnation des lois du travail*, Québec, PUL.

1996 *Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*, Montréal, Boréal.

MERCURE, Daniel et SPURK, Jan

2003 *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Québec, PUL.

MERCURE, Daniel et VULTUR, Mircea

2010 *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec* Québec, PUL.

MESURE, Sylvie et SADIVAN, Patrick (dirs)

2006 *Le dictionnaire des sciences humaines*, Paris, PUF.

MIGNEAULT, Patrick

2006 *Empowerment : Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?*, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal..

MIGNEAULT, Patrick, ROUSSEAU, Vincent, BOUDRIAS, Jean-Sébastien

2009 « L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus », *Revue européenne de psychologie appliquée*, n° 59, p. 239-252.

MIGUELEZ, Roberto

1984 *Le phénomène de l'idéologie dans la perspective interprétative. L'idéologie et les stratégies de la raison. Approches théoriques, épistémologiques et anthropologiques*, Montréal : Éditions Hurtubises HMH.

MINTZBERG, Henri

2004 *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions de l'Organisation.

- 1994 *Grandeur et cadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- 1973 *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.
- MITROFF, Ian et KILMANN, Ralph
- 1975 « Stories Manager Tell : a New Tool for Organizational Problem Solving », *Management Review*, juillet, p. 18-28.
- MOLINIER, Pascale
- 2010 « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail », *Nouvelle revue de psychologie*, no 10, p. 99-110.
- MORGAN, Gareth
- 1989 *Creative Organization Theory : a Ressource Book*, Newbury Park, Sage Publications
- MORIN, Estelle M.
- 2008a « Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? », *Objectif Prévention*, vol. 31, no 2.
- 2008b *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé, Montréal, Québec.
- 1996 « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail », dans Thierry Pauchant, *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Presses HEC.
- MORIN, Estelle M. et Gagné, Charles
- 2009 *Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé, Montréal, Québec.
- MOULIER-BOUTANG, Yann
- 2007 *Le capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, Paris, Amsterdam.
- MOUVEMENT DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS
- 2011 « Vous souhaitez travailler dans le domaine de l'assurance ? » Publicité parue dans le magazine *Job Boom*, mars 2011, n° 2 vol. 12.
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM
- 1987 *The Meaning of Working*, London, Academic Press.
- MOWDAY, Richard, STEERS, Richard et PORTER, Lyman.
- 1982 *Employee-organization Linkages*, London, Academic Press.
- 1979 «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, n° 14, p. 224-247.
- MUCCHIELLI, Roger
- 1988 *L'analyse de contenu, des documents et des communications*, Paris, ESF.
- MURRAY, Gregor, BÉLANGER, Jacques, GILES, Anthony et LAPOINTE, Paul-André (dirs)
- 2004 *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Québec, PUL.
- NEVITTE, Neil
- 1996 *The Decline of Deference : Canadian Value Change in Cross National Perspective*, Peterborough, Broadview Press.
- NOEL, Kathy
- 1999 « Les employés heureux font augmenter les profits », *Les Affaires*, p. 22.

OCDE

2010 *How Does your Country Compare - Canada* [http://www.oecd.org/document/17/0,3746,en\\_2825\\_495670\\_43219089\\_1\\_1\\_1\\_1,00&&en-USS\\_01DBC.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3746,en_2825_495670_43219089_1_1_1_1,00&&en-USS_01DBC.html), OCDE.

2006 « Actifs immatériels et création de valeur », *Réunion du conseil de l'OCDE au niveau ministériel*. OCDE.

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE

2011 *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>.

ORGAN, DENNIS W.

1998 *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.

OSWALD, Sharon L., MOSSHOLDER, Kevin W. et HARRIS, Stanley G.

1994 « Vision Salience and Strategic Involvement : Implications for Psychological Attachment to Organization and Job », *Strategic Management Journal*, 15, no 6, 477-489.

PAILLÉ, Pierre

1994 « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahier de recherche sociologique*, n° 23, p. 147-18

PARKER, Virginia D. et GOLDEN, Clinton S

1955 « Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining », *Labor Law Journal*, vol. 7, p. 121-22.

PAUCHANT, Thierry

1996 *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, HEC.

PAUGAM, Serge

2000 *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.

PERRET, Bernard

1997 « L'avenir du travail, des tendances contradictoires », *Le travail, quel avenir*, collectif, Paris, Gallimard.

PETERS, Tom et WATERMAN, Robert

1982 *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions.

PEYRELEVADE, Jean

2005 *Le capitalisme total*, Paris, Le Seuil.

PIORE, Michael J. et SABEL, Charles

1989 *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette.

PODSAKOFF, Philip. M., MACKENZIE, Scott. B., PAINE, Julie Beth et BACHRACH, Daniel G.

2000 « Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research », *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

POITRAS, Michel

2011 *Je ne suis pas une compagnie*, Montréal, Stanké.

PRONOVOST, Gilles

1997 *Loisir et société : traité de sociologie empirique*, Ste-Foy, PUQ.

- PRONOVOST, Gilles, DUMONT, Chantale et BITAUDEAU, Isabelle  
2008 *La famille à l'horizon 2020*, Québec, PUL.
- PORTER, Lyman, STEERS, Richard, MOWDAY, Richard et BOULIAN, Paul.  
1974 « Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, n° 59, p. 603-609.
- PORTER, Micheal  
1986 *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.  
1979 « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril.
- POZZEBON, Silvana, COIQUAUD, Urwana, GOSSELIN, Alain et CHÊNEVERT Denis  
2007 « La gestion des ressources humaines : d'hier à demain », *Gestion*, 32, 3.
- REICH, Robert  
1993 *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.
- RÉMY, Jean et RUQUOY, Danielle  
1990 Méthodes d'analyse de contenu et sociologie, Bruxelles, Facultés universitaires Saint-Louis.
- RIFKIN, Jeremy  
2000 *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte & Syros.
- RITCHIE, Claude  
2009 *Le phénomène de la mobilisation des agents de la pastorale pour leur mission en Église*, Thèse, Faculté de Théologie, Université Laval.
- ROBERT, André D. et BOUILLAGUET, Annick  
1997 *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- RODGERS, Caroline  
2012 « Le défi de la mobilisation », *La Presse*, 4 novembre 2010, (<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/portfolio/50-employeurs-de-choixaucanada/201011/04/01-4339313-le-defi-de-la-mobilisation.php>)
- SARTRE, Jean-Paul  
1965 *La transcendance de l'ego et Conscience de soi et connaissance de soi* précédé de *Une idée fondamentale de la phénoménologie de Husserl, l'intentionnalité*, Paris, J. Vrin, édition de 2003.  
1947 *Situations 1*, Paris, Gallimard.  
1943 *L'être et le néant : essai d'ontologie phénoménologique*, Paris, Gallimard, édition de 1986.
- SCHELER, Max  
1955 *Le formalisme en éthique*, Paris, Gallimard.
- SCHÜTZ, Alfred  
1998 *Éléments de sociologie phénoménologique*, Paris, L'Harmattan.  
1964 *Collected Papers II : Studies in Social Theory*, La Haye, Brodersen.  
1962 *Collected Papers I : The Problem of Social Reality*, La Haye, Natanson.
- SCHMIDT, Geraldine et MERCIER, Estelle  
2004 *Gestion des ressources humaines*, Paris, Pearson Education.
- SEGRESTIN, Denis

- 2004 *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- SENNETT, Richard  
 2000 *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.  
 1998 *The Corrosion Of Character*, New-York, W. Norton.
- SIEGEL, Irving  
 1983 *Work Ethic and Productivity. The Work Ethic : A Critical Analysis*, Madison, IRRA.
- SIMART, Gilles, DOUCET, Olivier, BERNARD, Sarah  
 2005 « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.
- SIMMEL, Georg  
 1983 *Individualismus. In Schriften zur Soziologie. Eine Auswahl*, Francfort, Suhrkamp.
- SIMON, Herbert A.  
 1980 *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs*, Paris, Economica.  
 1951 « A Formal Theory of the Employment Relationship », *Econometrica*, vol. 19, no. 3, p. 293-305
- SKINNER, Burrhus. F.  
 1969 *Contingencies of Reinforcement : a Theoretical Analysis*, New York, Appleton-Century-Crofts.
- SMITH, Adam  
 1776 *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (2000), Paris, Économica (1<sup>ière</sup> édition 1776).
- SPREITZER, Gretchen M.  
 1996 « Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 483-504.
- SPURK, Jan  
 2007 *Du caractère social*, Lyon, Paragon.  
 2006a *Pour une théorie critique de la société*, Lyon, Paragon.  
 2006b *Quel avenir pour la sociologie?*, Paris, PUF.  
 2001 *Critique de la raison sociale. L'École de Francfort et sa théorie de la société*, Québec, PUL.
- STATISTIQUE CANADA  
 2012 *Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le total et la moyenne des heures habituellement et effectivement travaillées, l'emploi principal ou tous les emplois, le genre de travail, le sexe et le groupe d'âge, annuel (tableau CANSIM 282-0028)*, Ottawa, Statistique Canada, 2012.  
 2009 « Tendances de l'emploi manufacturier », *Perspective*, Statistique Canada — n° 75-001-X au catalogue.
- STROOBANTS, Marcelle  
 1993 *Sociologie du travail*, Paris, Nathan Université.
- TAYLOR, Frederick Winslow  
 1911 *The Principles of Scientific Management*, London, Harper & Brother.

- THOMAS, Kenneth W. et VETLHOUSE, Betty A.  
 1990 « Cognitive Elements of Empowerment : an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation », *Academy of Management Review*, n° 15, p.666-681.
- TIENARI, Janne et TAINIO, Risto  
 1999 « The Myth of Flexibility in Organizational Change », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15, p. 351-384.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle  
 2008 *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie. L'aménagement et la réduction du temps de travail*, Québec, Saint-Martin.  
 2001 « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 53-82.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, CHEVRIER, Catherine et DI LORETO, Martine  
 2007 *Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail*, Montréal, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, PAQUET, Renaud, NAJEM, Elmustapha  
 2006 *Le télétravail. Une façon de concilier emploi et famille?* Montréal, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- TREMBLAY, Michel  
 2005 « La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment ? » *Gestion*, vol. 30, no 2.  
 2001a *La mobilisation des personnes : quand la confiance, le coeur et l'action sont réunis*, Montréal, École des hautes études commerciales.
- TREMBLAY, Michel, CHÊNEVERT, Denis, SIMARD, Gilles, LAPALME, Marie-Eve, DOUCET, Olivier  
 2005 « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques et GRH et de l'organisation du travail », *Revue internationale de gestion*, été 2005, p. 69-78.
- TREMBLAY, Michel, RONDEAU, Alain, LEMELIN, Maurice, BALKIN, David  
 1998 «La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus?», dans Roch LAFLAMME, *Mobilisation et efficacité au travail*, Québec, Presses interuniversitaires.
- TREMBLAY, Michel et WILS, Thierry  
 2005 « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol 30, no 2.
- TRICE, Harisson M., BELASCO, James, ALLUTO, Joseph  
 1969 « The role of ceremonials in organizational Behavior », *Industrial and Labor Relations Review*, 23, p. 40-51.
- TRONTI, Mario  
 1977 *Ouvriers et capital*, Paris, Christian Bourgeois.
- VELTZ, Pierre  
 2000 *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- VEZINA, Michel, CLOUTIER, Esther, STOCK, Susan, LIPPEL, Katherine, FORTIN, Éric, DELISLE, Alain, ST-VINCENT, Marie, FUNES, Amélie, DUGUAY, Patrice, VEZINA, Samuel et PRUD'HOMME, Pascale

2011 *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST), Québec.

VEZINA, Michel, BOURBONNAIS, Renée, MARCHAND Alain, ARCAND, Robert

2008 *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2)*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 50 p.

VROOM, Victor

1964 *Work and motivation*, New York, Wiley.

VULTUR, Mircea

2007 « Formes d'entrée sur le marché du travail et trajectoires professionnelles des jeunes faiblement scolarisés », *Éducation et francophonie*, vol. 35, no 1.

2006 « Diplôme et marché du travail. La dynamique de l'éducation et le déclassement au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, no 1.41–68.

WEBER, Max

1905 *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

1921 *Économie et société*, Tome 1, Paris, Plon.

WILS, Thierry, LABELLE, Christiane, GUERIN, Gilles et TREMBLAY, Michel

1998 « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23 n°2, p. 30-39.

WRIGHT, Patrick M., GEORGE, Jennifer M, FARNSWORTH, S. Regena, MCMAHAN,

Gary G..

1993 « Productivity and extra-role behavior : The effects of goals », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 3, 1993, p. 374-381.

ZIN, Jean

2011 « Du travail forcé au travail choisi », *Pour en finir avec ce vieux monde. Les chemins de la transition*, Thomas Coutrot, David Flacher et Dominique Méda (dirs), Utopia, Paris, p. 146-156.

2009 *Politique, Sciences, philosophie. Écologie politique, ère de l'information et développement humain*. [<http://jeanzin.fr/>].

## Annexe 1 -

### Présentation du corpus

**BLAIS, RENE (2004) *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Québec, Presses interuniversitaires.**

- **Résumé de l'auteur :**

« *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel* s'adresse à toute personne, qu'elle soit employeur, gestionnaire ou étudiant, qui désire mieux cerner la dynamique de la gestion des ressources humaines fait appel à des habiletés et à des aptitudes diversifiées. Le propriétaire d'entreprise ainsi que les gestionnaires se doivent d'être à la fois de bons planificateurs, de bons organisateurs et de bons évaluateurs de leurs ressources humaines, tout en étant d'excellents motivateurs s'ils veulent optimiser la participation et l'implication de leurs employés afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. »

La plupart des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines font état de l'ensemble des activités reliées au personnel et démontrent la complexité de ce type de gestion. Dans *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, l'auteur désire faire le point sur la gestion des ressources humaines dans les PME et propose des orientations simples et pratiques visant à aider les gestionnaires.

Ce livre se divise en trois parties. La première traite de la gestion des personnes et couvre les activités reliées à la fonction du personnel, soit la planification et l'analyse des emplois, l'acquisition du personnel, la rémunération, l'évaluation et, enfin, la formation et le développement organisationnel. La seconde partie aborde les aspects propres à la supervision, soit la direction, la motivation, la communication et la participation des employés. Enfin, la troisième partie, présente le cadre légal en faisant ressortir les principaux droits et obligations des employeurs et des employés directement rattachés à la gestion des ressources humaines. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2004
- **Lieu de publication :** Québec, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** non
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - Ulaval. *Gestion des ressources humaines*, MNG-64820, Automne 2007, François Kirouac
  - Ulaval. *Gestion des ressources humaines*, MNG-1581, Automne 2005, Daniel Loupret
  - UQAM. *Introduction à la gestion des ressources humaines*, ORH-1600, 2007-2008, Pierre-Marie Lagier.
  - UQAM. *Gestion des équipes*, COM-1426, 2005, J. François Tremblay.
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** non.

**BOURHIS, Anne et CHENEVERT, Denis (dirs.) (2009) *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires*, St-Laurent, ERPI.**

- **Résumé des auteurs :**

« Les ouvrages d'introduction à la GRH adoptent le plus souvent la perspective du professionnel expert, mais ils accordent peu d'importance à la relation entre le gestionnaire et ses subordonnés. CE constat a conduit onze professeurs appartenant au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de HEC Montréal à rédiger cet ouvrage qui considère le lecteur comme un gestionnaire de premier niveau et aborde la GRH dans cette optique.

L'introduction montre comment les gestionnaires doivent assumer la gestion quotidienne de leurs employés. La première partie permet d'inscrire la GRH dans son contexte juridique et syndical. Par la suite, le gestionnaire apprend à s'entourer des meilleurs employés et à optimiser leur potentiel grâce à une gestion appropriée. Le livre traite également de l'instauration d'un climat de travail motivant, qui permette de mobiliser les employés et d'assurer leur intégrité physique et psychologique tout en gérant les personnes difficiles et en prévenant les conflits. La conclusion ouvre des perspectives sur les défis que la GRH aura à relever dans le futur.

Un souci pédagogique constant a présidé à la rédaction de cet ouvrage qui vise à favoriser l'apprentissage par la pratique. Ainsi, le lecteur trouvera dans ce volume un dispositif pédagogique novateur, comprenant des questions de révision ou des thèmes de débat, des définitions, un glossaire, des exercices d'application et de réflexion personnelle, ainsi qu'une série d'outils pratiques d'apprentissage, tels que des portraits de gestionnaires en exercice, de nombreuses mises en situation, des exemples de ce qui se fait dans les entreprises. En outre, le lecteur trouvera dans le Compagnon Web, de ce manuel, des extraits vidéo d'entrevue réalisées avec des gestionnaires, des réponses aux questions de révision et des exercices de réflexion personnelle. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2009
- **Lieu de publication :** Saint-Laurent, Québec.
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** oui
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - Cégep de Ste-Foy. *Management*. 410-45D-SF. Automne 2012. Élise Chartré-Roy
  - HEC. *Administration du personnel*, 30-300-06. Été 2010. François Cloutier.
  - HEC. *Boîte à outils ressources humaines pour les gestionnaires*, 53-303-07. Été 2010, Michel Labrecque.
  - HEC. *Gestion des ressources humaines*, 2-300-96. Hiver 2013. Guy Bérard, Gaëtane Hains, Lorraine Gauthier.
  - HEC. *Gestion du personnel*, 30-300-10. Automne 2010. Mario Giroux.
  - HEC. *Gestion des ressources humaines*, 4-330-94. Automne 2010. Jean-Yves Le Louarn.
  - HEC. *Propédeutique en gestion des ressources humaines*. 70-300-00. Automne 2010.

Olivier Doucet.

- ULaval. *Gestion des ressources humaines*, APC-6008. Automne 2012. Benoit Marsan.
- ULaval. *Le gestionnaire et les défis en GRH*, MNG-6016, gr. A, Automne 2012. Marie-Eve Dufour.
- UQAM. *Gestion des ressources humaines*, MBA8418, gr. 019. Automne 2010. Jacques Besner.
- UQAM. *Gestion des ressources humaines, volet relation de travail*. MBA8C18, gr. 15, 19, Hiver 2010. Gilles Delude.
- UQAM, *Introduction à la gestion des ressources humaines*, ORH 1600, gr. 05, Automne 2012. Robert Pilote.

- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) : oui.**

**COTE, Marcel, MALO, Marie-Claire, SIMARD, Pierre et MESSIER, Marc (2008) *La gestion stratégique. Une approche fondamentale*, 2<sup>ème</sup> éd., Montréal, Chenelière.**

- **Résumé des auteurs :**

« Le cadre général de cet ouvrage, le **tétraèdre stratégique**, illustre le caractère indissociable des étapes de la démarche stratégique que nous présentons. Une telle démarche aidera la direction et ses collaborateurs à choisir des orientations stratégiques affichant une cohérence fondamentale optimale. De plus, nous traitons dans cet ouvrage :

- des actions stratégiques (autodéveloppement, impartition, alliance, acquisition, fusion) ;
- du travail de la direction générale et de ses collaborateurs spécialistes des fonctions ;
- des structures classiques et nouvelles en lien avec la stratégie ;
- des tests indispensables pour évaluer la cohérence stratégique globale è
- de la gouvernance et de la gestion stratégique dans divers milieux et types d'organisations.

La démarche stratégique proposée au lecteur montre que la cohérence du projet global d'une entreprise découle à la fois de la cohérence fondamentale impliquant l'adéquation entre les quatre pôles du tétraèdre stratégique (orientations stratégiques, environnement, entreprise et meneurs d'enjeux) et de la cohérence opérationnelle, et que cette quête de cohérence est au cœur de la gestion stratégique de l'entreprise ou de toute autre organisation. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2008
- **Lieu de publication :** Montréal, Québec.
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** non
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - ULaVal, *Gestion stratégique des organisations*, ADM 3050,
    - Automne 2010. Claudia Ruxandra Herescu.
    - Été 2010. Fatima Zahra Barrane
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** non

**DERY, Richard (2010) *Les perspectives de management*, Montréal, JFD.**

• **Résumé de l'auteur :**

« Le management met en jeu cinq perspectives d'action : technique, politique, symbolique, psychologique et cognitiviste. Ces perspectives sont au coeur du livre. La première partie met la table à la description de chacune d'elles. Le premier chapitre retrace l'histoire des théories du management et le second chapitre propose un outil de diagnostic des styles de management. La seconde partie porte sur le management traditionnel avec lequel les formes contemporaines de management sont en rupture. Brosser, même à grands traits, cette forme historique de management permet alors de mieux prendre la mesure du chemin parcouru par le management contemporain et d'ainsi mettre en évidence tout ce qui le démarque de la tradition qui, jusqu'au début du XXe siècle, a régné sans partage sur les organisations. La troisième partie est entièrement consacrée à la perspective technique qui est souvent vue comme étant le cœur du management, ce qu'il convient de parfaitement maîtriser pour prétendre à l'excellence, mais aussi, ce face à quoi il faut savoir prendre ses distances pour construire des organisations à visage humain. La quatrième partie met en scène les perspectives sociales et humaines. La partie s'ouvre par un chapitre sur le management social qui met de l'avant la nécessité de prendre en considération les dimensions sociales et humaines de l'organisation et d'y adapter les pratiques de management. Puis, cette quatrième partie comprend un chapitre sur chacune des perspectives sociales et humaines. La cinquième partie porte sur quelques-uns des principaux chantiers du management, là où toutes les perspectives entrent en jeu et offrent leur plein potentiel. En parcourant les chantiers que sont l'identité organisationnelle, la philosophie de direction, la stratégie concurrentielle, la structure organisationnelle et la prise de décision, le lecteur comprend tout l'intérêt qu'il y a à mobiliser l'ensemble des perspectives de management plutôt que de s'enfermer dans le cadre très restreint de l'une d'elles. Enfin, la dernière partie rassemble des cas pratiques de management dans lesquels se trouvent décrits des problèmes administratifs. Pour les résoudre, le lecteur peut alors mobiliser les perspectives de management, mettre en action les habiletés et les leviers qu'elles offrent et, ainsi, ouvrir de véritables chantiers de management. »

• **Langue :** français

• **Année de publication :** 2010

• **Lieu de publication :** Montréal, Québec

• **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** non

• **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**

- HEC. *Management*. 1-407-00.
  - 2013 : Richard Déry, Pierre Simard.
  - 2011 : Valérie Francoeur, Anne Pezet.
- HEC. *Management. Théories et pratiques*. 6-463-09. Hiver 2011. Richard Déry.
- HEC. *Propédeutique en management*. 70-400-00. Hiver 2013. François Normandin.

• **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** non

**DESSLER, Gary (2009) *La gestion des organisations. Principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle*, 2<sup>ème</sup> édition, St-Laurent, ERPI.**

• **Résumé de l'auteur :**

« Redécouvrez le classique de la gestion... enrichi et mis à jour. Une présentation claire et nuancée des théories et des notions essentielles en gestion, l'application des connaissances dans la réalité des organisations et l'importance accordée à la gestion des personnes et au capital humain, voilà autant d'atouts ayant indéniablement contribué au succès de la première édition française de cet ouvrage. La deuxième édition traduit toujours ce standard d'excellence tout en étant bonifiée par les éléments suivants :

- des exemples tirés des contextes québécois, canadiens et européens, qui décrivent des situations concrètes et illustrent les enjeux clés de la gestion auxquels ont fait face les grandes sociétés telles que Bombardier, Hydro-Québec, le Cirque du Soleil, ASEA Brown Boveri, Quebecor, Cascades, Garda, RONA, les PME et même les organisations sans but lucratif ;
- une présentation améliorée et actualisée du contexte de la gestion au XXI<sup>e</sup> siècle ;
- un style alerte, un vocabulaire concret, des mots clés définis en marge (et leurs équivalences anglaises), des exercices et des analyses de cas qui contribuent à orienter l'ouvrage vers la pratique de la gestion ;
- un corrigé complet et détaillé de l'ensemble des questions et des cas présentés dans le manuel ;
- un Compagnon Web contenant de nombreux outils pédagogiques complémentaires pour le professeur et l'étudiant ;
- une simulation de gestion en ligne dynamique et motivante.

Préparer le gestionnaire de demain dans un monde en constante mutation, voilà le défi que se proposent de relever les auteurs de ce livre. »

- **Langue :** français (adaptation par L. Desaulniers, J.-F. Forgues, P. L. Grenon)
- **Année de publication :** 2009
- **Lieu de publication :** St-Laurent, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** OUI
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - UDM. *Gestion des organisations*. APC-6000. Automne 2012. Jean-Claude Boisvert.
  - ULaval. *L'entreprise et sa gestion*. MNG-1000.
    - Été 2012. Frédéric Audet.
    - Hiver 2011. Frédéric Audet, Geneviève Bedard, Hajer Hammami et Liliane Hamel.
  - ULaval. *Management*. MNG-6001. Hiver 2012. Liliane Hamel.
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**GOSSELIN, Alain (dir.) (2000) *Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gestion : Revue internationale de gestion.**

- **Résumé de l'auteur**

« À la sortie des années 1990, il n'est pas rare de constater dans les entreprises que le personnel est épuisé, démobilisé et insérer. Cette décennie fut particulièrement exigeante pour les entreprises et les individus en ont payé le prix. À l'évidence, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en place ne se sont pas adaptées suffisamment rapidement au contexte créé par la nouvelle économie. Une « nouvelle » GRH doit donc être déployés si l'on veut être capable d'attirer, retenir, développer et mobiliser le capital humain dont les entreprises ont absolument besoin pour survivre et prospérer dans ce nouveau contexte.

Pendant cette période, plusieurs universitaires et praticiens ont réfléchi sur la transformation nécessaire de nos pratiques de GRH. Les revues *Gestion*, publiée par HEC-Montréal, et *Effectif*, publiée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec, ont proposé de nombreux articles sur cette question. Nous avons cru bon de réunir une sélection des meilleurs articles tirés de ces revues dans un volume qui ferait le point sur la nouvelle GRH.

Vingt-neuf articles, regroupant 32 auteurs, vous permettent d'identifier quelques sont les enjeux et défis du renouvellement de la GRH. Les diverses facette d'une stratégie ressources humaines adaptée au nouveau contexte sont également explorées avec détails. Les questions de performance au travail, de développement des compétences et particulièrement de mobilisation occupent l'essentiel de cet ouvrage. Le nécessaire repositionnement des acteurs syndicaux et des professionnels en ressource humaines face à la nouvelle GRH est aussi abordé en conclusion.

Cet ouvrage s'adresse à toute personne qui a compris que la performance de nos entreprises dans la nouvelle économie passe par une transformation de nos pratiques de gestion du capital humain. »

- **Langue** : français
- **Année de publication** : 2000
- **Lieu de publication** : Montréal, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA** : NON
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants** :
  - UQAM. *Introduction à la gestion des ressources humaines*, ORH-1600, Hiver 2013. Pierre Damico.
  - UQAT. *Comportements humains au travail*, ADM-1205, Automne 2013, Jean-Charles Marin.
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel)** : oui

**LAINÉY, Pierre (2008) *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*, Montréal, Chenelière.**

- **Résumé de l'auteur :**

« *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique* s'adresse au lecteur qui souhaite saisir la dynamique de l'exercice du leadership au sein des organisations, dans une perspective multidimensionnelle. Ainsi, l'ouvrage aborde les dimensions individuelles, interpersonnelles et contextuelles de l'exercice du leadership. Il recense les principales théories du leadership et précise les applications qui peuvent en être faites au sein des organisations. Les facteurs psychologiques du leadership, les compétences du leader, la communication, la mobilisation, la subordination, les groupes, la culture, la stratégie, le changement et l'éthique du leader sont parmi les thèmes qui y sont traités. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2008
- **Lieu de publication :** Montréal, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** NON
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**

- Collège Montmorency. *Management*. 401-123-MO. Hiver 2013. Luc Bélanger.
- HEC. *Leadership et pratique de direction*, 30-410-09, Automne 2010, Lyne Chabot.
- HEC. *Leadership et pratique de direction*, 30-410-09, Hiver 2013. Isabelle Piette.

- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**LAMAUTE, Dominique et TURGEON, Bernard (2009) *De la supervision à la gestion : à l'ère d'une GRH en transition*, 3ième éd., Montréal, Chenelière.**

- **Résumé des auteurs :**

« Cette nouvelle édition du manuel *De la supervision à la gestion des ressources humaines* présente un contenu adapté à des milieux de travail devant faire face non seulement à un environnement économique turbulent, imprévisible et concurrentiel, mais aussi à une génération de travailleurs qui y véhiculent de nouvelles valeurs. C'est un ouvrage unique qui offre un contenu résolument tourné vers l'avenir.

Conscients des bouleversements majeurs causés par la morosité de l'environnement économique actuel qui affecte autant les organisations que les travailleurs, nous vous proposons aussi une gestion des ressources humaines en transition, c'est-à-dire une GRH qui, consciente de l'évolution de son rôle, adapte ses pratiques aux incertitudes dues à cet environnement.

Dans cet ouvrage, vous trouverez notamment : des notions fondamentales qui repositionnent la GRH par rapport à la réalité changeante des organisations ; une approche réaliste de la gestion des ressources humaines remettant parfois en question les modèles classiques ; deux chapitres entièrement consacrés aux nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines adoptées en période de crise économique ; des chapitres adaptés aux nouveautés apportées aux lois du travail ; des exemples qui demeurent à la fois réalistes et concrets.

Toujours rédigé dans un style accessible à une clientèle variée, *De la supervision à la gestion des ressources humaines*, 3e édition offre un contenu contemporain en cette ère où les organisations doivent continuellement redéfinir leurs valeurs en matière de responsabilité sociale. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2009
- **Lieu de publication :** Montréal, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** OUI
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - ULaval. *Gestion des employés difficiles*, MGN2903, Hiver 2013
  - ETS-UQ. *Gestion des employés en maintenance*, PGM 105.
    - Hiver 2013. Gaétan Lebeau
    - Hiver 2010. Pierre Schetagne
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**McShane, Steven L. et Benabou, Charles (2008) *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Chenelière.**

• **Résumé des auteurs :**

L'environnement actuel de l'organisation n'a jamais été aussi propice à l'étude des comportements humains. Aux thèmes classiques du comportement organisationnel (éléments constitutifs de la personnalité au travail, dynamique des groupes et caractéristiques sélectives des organisations) sont venus s'ajouter des sujets incontournables : entreprise dite apprenante, éthique et responsabilité sociale des entreprises, organisations virtuelles et en réseau, diversité de la main-d'œuvre, nouvelles formes de leadership, etc. Tous ces sujets sont traités avec une préoccupation constante : expliquer et montrer comment les organisations et les individus qui y travaillent peuvent se transformer pour atteindre leurs objectifs. D'où l'accent mis sur les notions de responsabilisation, d'autogestion, d'affects positifs, d'équipes et de structures hautement performantes, de qualité de vie, de coopération et de confiance, de justice organisationnelle, etc.

En raison de la nature scientifique et pratique du comportement organisationnel, cet ouvrage s'adresse aux étudiants de premier et deuxième cycles des écoles de gestion, de commerce et à ceux qui évoluent dans le domaine de la psychologie du travail et de la psychosociologie. Il sera également utile aux cadres d'entreprise et tout simplement aux praticiens soucieux de comprendre et d'intervenir dans le domaine des conduites humaines au travail. Des cas, des exercices, des outils, des références nombreuses et des exemples réels d'organisations de toutes nationalités permettront une intégration aisée des concepts abordés.

- **Langue :** Français (traduction, L. Drolet et P. Brenier. Participation : C. Benabou)
- **Année de publication :** 2008
- **Lieu de publication :** Montréal, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** NON
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - ULaval. *Le gestionnaire et les défis en GRH*, MNG-6016, gr. A, Automne 2012. Marie-Eve Dufour.
  - ULaval. *La dimension humaine*. MNG-6006. Été 2012. Claire de Billy.
  - UQAT. *Comportements humains au travail*, ADM-1205, Automne 2013. Jean-Charles Marin.
  - UQAM, *Activité de synthèse en dynamique de gestion des ressources humaines*, ORH-6601, hiver 2013. Nathalie Lemieux.
  - UQAM. *Comportement organisationnel*, ORH- 1163
  - Hiver 2013. Gilles Daneau.
  - Automne 2010. Pierre Cossette.
  - UQAM. *L'individu et l'organisation*, MBA8410, Hiver 2013. Jean-Claude Laurin.
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**PARTHASARTHY, Raghavan (2009) *Fondement du management stratégique*, St-Laurent, ERPI.**

• **Résumé de l'auteur :**

« Cet ouvrage concis présente les concepts essentiels du management stratégique moderne que tout bon gestionnaire d'entreprise doit maîtriser. L'approche pédagogique privilégiée à travers les études de cas et les exercices favorise l'apprentissage des enjeux du management à l'ère de l'économie du savoir.

L'aspect pratique qui caractérise ce manuel permet à l'étudiant de mieux saisir les éléments de complexité du management stratégique et d'en avoir une vision intégrée, puisque toutes ses étapes fondamentales y sont expliquées. Fondements de management stratégique comporte plusieurs atouts distinctifs majeurs. Entre autres :

- Le manuel utilise les mêmes exemples d'un chapitre à l'autre, ce qui offre une continuité d'analyse intéressante.
- Il aborde un caractère pédagogique supérieur avec de nombreuses vignettes, des figures, des résumés et des questions.
- Il propose une façon claire et simple d'aborder le management stratégique, qui convient à ceux qui sont peu familiers avec le monde des affaires. »

• **Langue :** Français (adaptation par P. L. Grenon, J. Queenton)

• **Année de publication :** 2009

• **Lieu de publication :** St-Laurent, Montréal

• **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** non

• **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**

○ ULaVal, *Gestion stratégique des organisations*, ADM 3050 :

- Hiver 2013. Almincar Rodriguez.
- Été 2012. Sébastien Dumas.
- Été 2010. Fatima Zahra Barrane
- Automne 2010. Claudia Ruxandra Herescu.

• **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**REHAYEM, Gérard-Philippe (2008) *Supervision et direction des ressources humaines*, 4ième éd., Montréal, G. Morin.**

• **Résumé de l'auteur :**

« La quatrième édition de cet ouvrage, mis à jour et enrichi, propose de nouvelles activités pédagogiques qui visent essentiellement le développement des compétences de base nécessaires à la supervision et à la direction d'une équipe de travail.

Au fil des chapitres, l'auteur tente de faire découvrir à l'étudiant l'importance des processus d'affaires associés à la direction des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise.

Ainsi, les sujets abordés traitent des responsabilités et des tâches du superviseur en matière de direction des ressources humaines telles que l'embauche, la formation et l'orientation, l'évaluation du rendement, la mobilisation, la gestion de conflits, la politique disciplinaire, les accommodements raisonnablement possibles, la rémunération, la santé et la sécurité au travail, le harcèlement psychologique et les relations de travail. Tous ces thèmes sont illustrés par des exemples et des cas pratiques décrivant diverses situations propres au milieu de travail.

On trouve à la fin de chaque chapitre :

- des exercices pratiques qui portent sur la compréhension de la matière ;
- une simulation qui demande à l'étudiant de mettre en pratique ce qu'il vient d'apprendre, de jouer le rôle d'un superviseur et de prendre des décisions relatives à la direction des ressources humaines ;
- un travail d'intégration qui porte sur un sujet, au choix de l'étudiant, en supervision et direction des ressources humaines, s'échelonnant sur plusieurs semaines au terme desquelles l'étudiant présente en classe le fruit de son travail.

• **Langue :** français

• **Année de publication :** 2008

• **Lieu de publication :** Montréal, Québec

• **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** OUI

• **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**

- UQAM. *Introduction à la gestion des ressources humaines*, ORH-1600, Hiver 2013.  
Pierre Damico.

• **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**SABA, Tania, DOLAN, Shimon L., JACKSON, Susan E. et SCHULER, Randall S. (2008) *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4<sup>ième</sup> éd., St-Laurent, ERPI.**

- **Résumé des auteurs :**

« L'un des plus complets en la matière, cet ouvrage initie aux rudiments de la dimension opérationnelle de la gestion des ressources humaines et constitue un outil de référence et de formation stimulant, facile à consulter et donnant accès aux connaissances générales et spécialisées de la discipline.

Synthèse des connaissances et des études dans le domaine de la gestion des ressources humaines, cette quatrième édition rend compte des nouveaux enjeux et des changements intervenus dans la pratique tout en poursuivant les efforts entrepris dans l'édition précédente en ce qui concerne la richesse et la structure du contenu, la qualité de la langue et la précision du vocabulaire.

Que vous soyez étudiant, gestionnaire ou professionnel de la gestion des ressources humaines, nous croyons que vous apprécierez cette édition entièrement revue et mise à jour. Nous l'avons voulue propre à susciter la réflexion tout autant qu'à nourrir la pratique. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2008
- **Lieu de publication :** St-Laurent, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** OUI
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - ULaval, *Le gestionnaire et les défis en GRH*, MNG-6016 section A, automne 2010. Marie-Eve Dufour.
  - UQAM., *Gestion des ressources humaines*, MBA8418 gr. 19, Automne 2010. Jacques Besner.
  - UQAM. Introduction à la gestion des ressources humaines, ORH-1600, Hiver 2013.
    - Audrey Ayotte.
    - Adnane Belout.
    - Daniel Beaupré.
    - Pierre Damico.
    - Marcel Elbaz
  - UQAM. *Introduction à la gestion des ressources humaines*, ORH 1600 gr. 24, automne 2010. Colette Bérubé.
  - UQAM. *Fondements en organisation du travail*, ORH 1610 gr. 01, automne 2010. Nathalie Jomphe,
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**SCHERMERHORN, John R., CHAPPELL, David S. (2008) *Principes de management*, 2ième éd., St-Laurent, Erpi.**

• **Résumé des auteurs :**

« *Principes de management* est un ouvrage concret, qui présente l'essentiel des théories du management en inscrivant les concepts de base dans la réalité des gestionnaires d'aujourd'hui. Il expose les fondements du management en insistant sur l'importance de la diversité culturelle, de la déontologie et de la responsabilité sociale, de la mondialisation de l'économie et des impératifs de qualité et de rendement.

Le lecteur sera heureux d'y retrouver les rubriques qui ont fait le succès de l'édition précédente : des questions de réflexion en ouverture, reprises dans une récapitulation à la fin, des définitions en marge, des questions de révision, des exercices d'apprentissages, de nombreux exemples empruntés à des PME ou à des multinationales, des cas annexés à chacune des parties pour concrétiser et synthétiser la matière, une méthode d'analyse de cas.

Cette deuxième édition, dotée d'un nouveau visuel, s'est enrichie d'une section sur l'éthique, la responsabilité sociale et la gouvernance des entreprises. Les auteurs ont approfondi la question des différences culturelles. Ils ont mis à jour les données statistiques et présenté les graphiques de Gantt et de Pert. Pour un grand nombre des entreprises citées, les sites web apparaissent dans la marge. Deux mini-cas se sont ajoutés à la fin de chaque chapitre.

Voici donc l'ouvrage de référence par excellence : il conjugue efficacité, flexibilité, compétence et dynamisme. Il conviendra à toute personne qui veut s'initier à la gestion des organisations en acquérant les bases théoriques nécessaires tout en profitant de multiples conseils qui l'aideront dans sa pratique. »

- **Langue :** Français (adaptation par J. Lambert. Collaboration : L. Selhi)
- **Année de publication :** 2008
- **Lieu de publication :** St-Laurent, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** OUI
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**

- Cégep de Ste-Foy. *Management*. 410-45D-SF. Automne 2012. Élise Chartré-Roy
- Collège Gérard-Godin. *L'entreprise : communication et approche client*, 410-353-GG, Hiver 2010. Marc Beaudry.
- Collège Montmorency. *Management*. 401-123-MO. Hiver 2013. Luc Bélanger.

- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N., et BILLY, Claire de (2010)**  
*Comportement humain et organisation, 4ième éd., St-Laurent, ERPI.*

- **Résumé des auteurs :**

« Les organisations d'aujourd'hui et leur environnement sont de plus en plus complexes et exigent de leurs membres des compétences sérieuses de même que des connaissances sans cesse actualisées.

Cette 4e édition de *Comportement humain et organisation* est enrichie de nombreuses mises à jour et améliorations ayant trait aux recherches, aux statistiques, aux exemples et aux cas. Elle offre aux étudiants et aux gestionnaires le contenu solide, complet et illustré de multiples figures et exemples ainsi que le cahier d'apprentissage qui ont fait la renommée des éditions précédentes. La présentation méthodique et progressive de la discipline a été maintenue : d'abord, les éléments relatifs aux caractéristiques individuelles, puis ceux qui se rapportent à la dynamique des groupes, ceux qui sont liés au leadership et aux processus organisationnels et, enfin, les éléments portant sur la culture organisationnelle et la structure des organisations. Le cahier d'apprentissage contient de nombreux outils pédagogiques, soit 30 études de cas dont une dizaine de nouvelles, une quarantaine d'exercices et plus de 20 tests d'autoévaluations maintenant offerts en mode interactif.

Par ailleurs, le manuel situe l'étude du comportement organisationnel dans le contexte des enjeux, des tendances et des changements qui caractérisent la réalité et les milieux de travail d'aujourd'hui. Il accorde une plus large place aux idées en pleine éclosion concernant le leadership : éthique et responsabilité sociale, multiculturalisme et diversité de la main-d'œuvre, mondialisation, conditions de travail favorables à la santé, autonomisation du personnel, etc. Le cadre conceptuel intègre des connaissances issues des diverses sciences humaines, favorisant ainsi une meilleure compréhension du comportement humain dans les milieux de travail contemporains et, par conséquent, une action plus efficace au sein des organisations. »

- **Langue :** Français (traduction S. Grenier)
- **Année de publication :** 2010
- **Lieu de publication :** St-Laurent, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** OUI
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - TELUQ, *Comportement organisationnel*, ADM 1013, Automne 2012. Saliha Ziam.
  - UQAT. *Comportements humains au travail*, ADM-1205, Automne 2013. Jean-Charles Marin.
  - UQAM, *L'individu et l'organisation*, MBA 8410-17, Hiver 2013. Jean-Claude Laurin.
  - UQAM. *Comportement organisationnel*, ORH- 1163, Automne 2010, Pierre Cossette.
  - UQAM, *Activité de synthèse en dynamique de gestion des ressources humaines*, ORH-6601, Hiver 2013. Nathalie Lemieux.
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** oui

**SEGUIN, Francine, HAFSI, Taïeb et DEMERS, Christiane (2008) *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Transcontinental.**

- **Résumé des auteurs :**

« Les dirigeants ont un mandat important : donner une orientation à leur organisation tout en créant un contexte favorable à l'action stratégique des membres. Ils trouveront dans ce livre des méthodes et outils qui leur permettront d'analyser l'environnement et les compétences de leur organisation, et ainsi de faire des choix pertinents. Cet ouvrage présente également les facteurs qui influent sur la réalisation d'une stratégie, à savoir la structure et les processus de gestion, la culture et le leadership. Enfin, il montre comment la gestion stratégique consiste souvent à gérer la complexité liée à la diversification et à la mondialisation des entreprises et aux nombreux changements qu'elles expérimentent.

*Le management stratégique : de l'analyse à l'action* est une référence indispensable pour les étudiants et les professeurs des écoles de gestion, tout comme pour les consultants et conseillers qui interviennent auprès des organisations. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2008
- **Lieu de publication :** Montréal, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l'ordre des CRHA :** oui
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - HEC. *Gestion stratégique et politiques générales*. 6-408-84. Automne 2010. Taïeb Hafsi.
  - HEC. *Propédeutique en stratégie*. 70-450-00. Hiver 2010. Martine Vézina.
  - UDM. *Planification et concertation*. APC-6002. Été 2013. Jean-Claude Boisvert.
- **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) :** non

**ST-ONGE, Sylvie, GUERRERO, Sylvie, HAINES, Victor et AUDET, Michel (2009) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3<sup>ième</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin.**

- **Résumé des auteurs :**

« Il est aujourd’hui reconnu qu’une gestion efficace des ressources humaines représente une valeur ajoutée qui permet aux organisations de bénéficier d’un plus grand avantage compétitif. La gestion des ressources humaines constitue donc, en soi, un véritable défi à relever. En effet, elle doit non seulement satisfaire aux besoins et aux attentes d’une grande variété d’acteurs (actionnaires, clients, syndicats, législateur, employés, cadres, dirigeants, etc.), mais aussi s’adapter à un environnement en perpétuel changement.

Cet ouvrage, rédigé dans une langue accessible, traite des diverses activités liées à la GRH dans le secteur public comme dans le secteur privé. À la fois complet et structuré, il favorise la compréhension du lecteur quant aux défis liés à l’ensemble de ces activités, en visant à le doter des outils essentiels pour les relever. Les chapitres abordent tour à tour et de manière standardisée une activité précise de la GRH : il en explique d’abord les concepts clés, en souligne ensuite l’importance pour l’organisation, puis traite du partage des rôles et des responsabilités des divers acteurs. Il met également en lumière certaines particularités qui sont propres à cette activité dans le secteur public et les milieux syndiqués et en décrit les conditions de succès. En outre, le propos est constamment illustré par des exemples concrets en conformité avec les éléments qui caractérisent le milieu de travail actuel : les techniques de l’information, la diversité, la mondialisation, la responsabilité sociale, le développement durable, l’éthique, la gouvernance, la conciliation travail-famille, le défi intergénérationnel, etc.

Enfin, cet ouvrage permet de lier étroitement la théorie à la pratique puisqu’il propose notamment des mises en situation, des capsules d’information, des questions de révision et de discussion, ainsi que de nombreux cas et incidents critiques. »

- **Langue :** français
- **Année de publication :** 2009
- **Lieu de publication :** Montréal, Québec
- **Disponible dans la librairie professionnelle de l’ordre des CRHA :** oui
- **Suggéré à titre de lecture obligatoire ou complémentaire dans les syllabus de cours universitaires et collégiaux suivants :**
  - HEC. *Gestion du rendement au travail*, 2-310-98, Automne 2010. Mario Giroux.
  - TELUQ. *Gestion des ressources humaines*, ADM 1015, Automne 2010. Diane-Gabrielle Tremblay.
  - ULaval. *Le gestionnaire et les défis en GRH*, MNG-6016 section A, Automne 2010. Marie-Eve Dufour.
  - UQAM, *Activité de synthèse en dynamique de Gestion des ressources humaines*, ORH 6600
    - Automne 2010. Daniel Beaupré.
    - Hiver 2013. Nathalie Lemieux.
  - UQAM. *Aspects humains de la gestion des entreprises culturelles*, ORH 2413 gr. 20, Automne 2010. Rock Bédard.
  - UQAM, *Fondements en organisation du travail*, ORH 1610 gr. 10, Automne 2010,

Nathalie Jomphe.

- UQAM. *Gestion du rendement et de la performance organisationnelle*, ORH-560, Hiver 2013, Lucie Poulin.
- UQAM. *Gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales et collectives*. ORH7310. Sylvie Guerrero.
- UQAM. *Gestion des ressources humaines – volet ressources humaines*, ORH 8418.
  - Hiver 2013. Chiara Raffelini
  - Automne 2010. Jacques Besner,
- UQAM. *Introduction à la gestion des ressources humaines*, ORH-1600,
  - Hiver 2013.
    - Langis Madgin.
    - Louis-Raymond Daoust.
    - Mohammed Daous.
    - Daniel Beaupré
    - Michel P. Gimmig
    - Annie Camus.
    - Denis Lévesque
    - Pierre Damico
    - Henri Lelion
    - Andrée Bissonnette
    - Khadija Gaha
    - Marcel Elbaz
    - Anne-Marie Saurette
- UQAM. *L'entrevue : outil de gestion*, ORH 6950 gr. 30, automne 2010. Pascale L. Denis.

• **Suggéré par des professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles (à la suite d'une demande par courriel) : oui**

## Annexe 2 -

### **Modèle de courriel envoyé à douze professeurs universitaires de gestion, d'administration et de relations industrielles pour la constitution du corpus**

Objet : Appel à votre expertise

Bonjour,

Je vous écris à la suggestion de mon directeur M. Daniel Mercure, professeur de sociologie à l'Université Laval, afin de faire appel à votre expertise, ce qui ne vous prendra que quelques minutes.

Je fais actuellement une thèse de doctorat sur les nouvelles normes managériales de gestion des ressources humaines ; par une analyse de la littérature pédagogique managériale (ouvrages de GRH destinés aux étudiants collégiaux et universitaires, publiés au Québec en français depuis 2000), je m'intéresse au traitement de la subjectivité des travailleurs et à la notion de mobilisation.

Auriez-vous l'obligeance de valider mon corpus, afin de m'assurer que les ouvrages que j'ai sélectionnés reflètent bien la tendance managériale de GRH enseignée dans les établissements scolaires québécois. Parmi la liste d'ouvrages ci-dessous, je vous serais très reconnaissante de m'indiquer (en les soulignant) les 5 titres qui, à votre avis, témoignent le mieux des notions actuellement enseignées dans les cours de gestion des ressources humaines, notamment dans l'établissement auquel vous êtes rattaché. Par ailleurs, si un ouvrage pertinent est absent de la liste, n'hésitez pas à me l'indiquer.

- BLAIS, René (2004) *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Québec, Presses interuniversitaires,
- BOURHIS, Anne et CHENEVERT, Denis (2009) *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires*, St-Laurent, ERPI.
- COTE, Marcel, MALO, Marie-Claire, SIMARD, Pierre et MESSIER, Marc (2008) *La gestion stratégique. Une approche fondamentale*, 2e éd., Montréal, Chenelière.
- DESSLER, Gary, STARKE, Frederick et CYR, Diane. (2003) *Gestion des organisations*, St-Laurent, ERPI.
- GOSSELIN, Alain (2000) *Nouveau contexte : nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Revue Gestion.
- LAINEY Pierre (2008) *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*, Montréal, Chenelière.
- LAMAUTE, Dominique et TURGEON, Bernard (2009) *De la supervision à la gestion*, 3<sup>ième</sup> édition, Montréal, Chenelière.

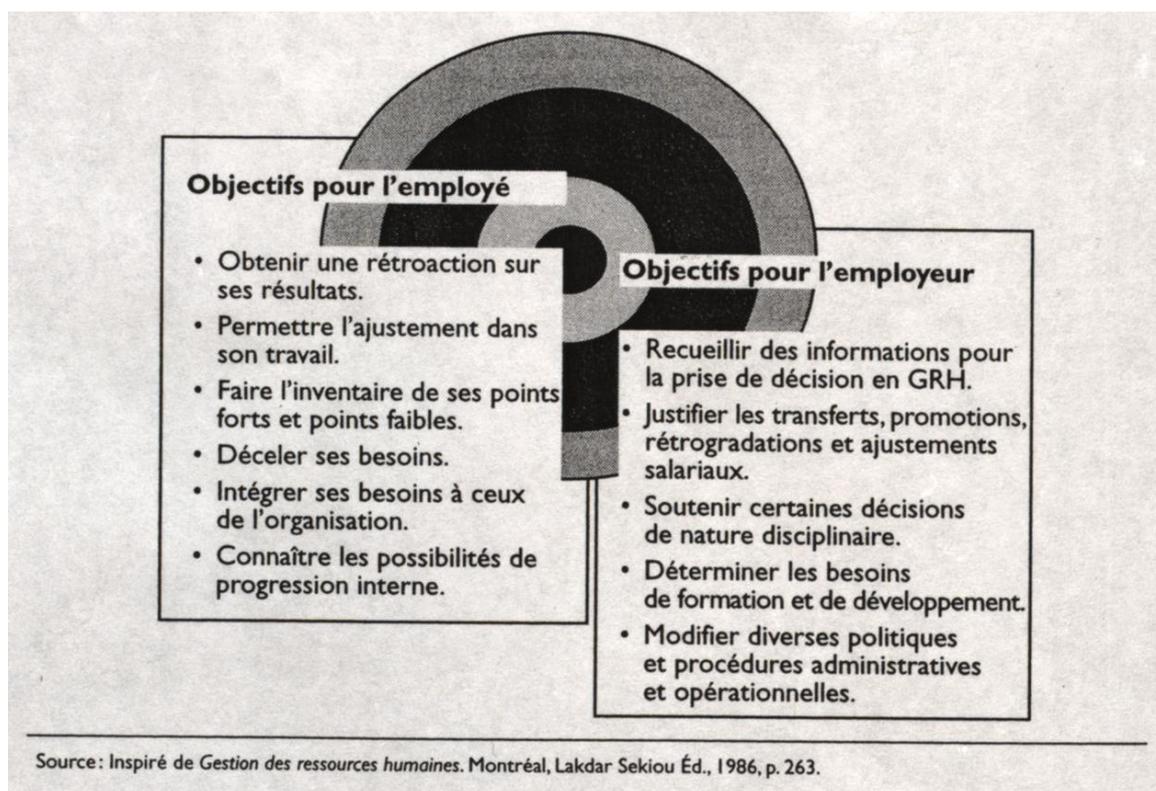
- MCSHANE, Steven L. et BENABOU, Charles (2008) *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Chenelière.
- PARTHASARTHY, Raghavan (2009) *Fondement du management stratégique*, St-Laurent, ERPI.
- REHAYEM, Gérard-Philippe (2008) *Supervision et direction des ressources humaines*, Montréal, G. Morin.
- SABA, Tania, DOLAN, Shimon L., JACKSON, Susan E. et SCHULER, Randall S (2008) *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4e édition, St-Laurent, ERPI.
- SEGUIN Francine, HAFSI, Taïeb et DEMERS, Christiane (2008) *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Transcontinental.
- SHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N., et BILLY, Claire de (2010) *Comportement humain et organisation* (4e éd.), St-Laurent, ERPI.
- ST-ONGE, Sylvie, GUERRERO, Sylvie, HAINES, Victor et AUDET, Michel (2009) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3e éd., Montréal, Gaëtan Morin.
- TREMBLAY, Michel (2008) *Mobilisation des personnes au travail*, Montréal, Revue Gestion.
- Autre ouvrage qui témoigne des notions actuellement enseignées en GRH :

Je vous remercie du temps que vous prenez pour répondre à ma requête ; sachez que votre contribution à la constitution de mon corpus constitue une étape centrale dans ma thèse. Bien à vous,

Marie-Pierre Bourdages-Sylvain  
 Candidate au doctorat  
 Université Paris-Descartes, France  
 Université Laval, Québec  
 marie-pierre.bourdages-sylvain.1@ulaval.ca

## Annexe 3

### Principaux objectifs de l'évaluation de personnel selon Blais (2004)



**Source :** BLAIS, René (2004) *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Québec, Presses interuniversitaires.

