

Alexander Bergmann

Le travail – Hier, aujourd'hui et demain

Hier

De la culture de la terre au taylorisme.

Passage du travail agricole au travail industriel. Taylorisme: division du travail, notamment entre chef et subordonnés, le premier concevant, organisant et contrôlant, les derniers exécutant le travail, un travail simplifié, standardisé et routinisé. Donc *command & control*; discipline. Le travailleur était un manœuvre, une main-d'œuvre, une « hired hand » (oui, sa main était ce qu'on cherchait); il était traité comme un robot (on y met un peu d'argent et il exécute certains mouvements), mais un robot traité avec bienveillance (paternalisme) et qui tirait ses satisfactions surtout de ses relations amicales avec ses collègues, les copains. Bien que les travailleurs étaient facilement remplaçables, les relations de travail étaient plutôt stables. Le travail prenait une place centrale dans la vie des travailleurs, qui décédaient d'ailleurs le plus souvent peu après leur mise à une retraite « bien méritée ».



Aujourd'hui

Nous sommes dans une phase de transition.

Passage du travail industriel aux services. Numérisation (avec le remplacement de maints professionnels par des machines intelligentes), uberisation, flexibilisation (augmentation du travail irrégulier et par appel et rappel ainsi que du travail de nuit, de fin de semaine et pendant les jours fériés), augmentation des cadences, délocalisation, précarisation (80% des emplois créés en Europe depuis 2000 sont des emplois précaires). On ne cherche plus la main, mais la tête; les collaborateurs les plus forts, les plus intelligents, les mieux formés, les plus infatigables – en forme et conformes), ce qui rend plus difficile de les trouver et de les remplacer. Bon nombre d'entreprises transmettent à l'intérieur les pressions dont elles sont sujettes à l'extérieur par la concurrence mondiale et par la bourse. « Qualité totale », « juste à temps », « zéro faute », « zéro déchet » et « zéro délai », réductions parfois massives d'effectifs. Les coûts psychosociaux qu'elles causent ainsi sont largement externalisés. Toutefois, celles qu'on appelle « cool » ont consenti ici et là des solutions palliatives telles que la possibilité de travailler à la maison (télétravail), des centres de récréation, des siestes et autres astuces imaginées par un Chief Happiness Officer.



Alexander Bergmann, aujourd'hui à la retraite, a été pendant plus de 25 ans professeur de gestion à l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne, dont il a également été le Doyen. Ses spécialités sont les relations humaines, les relations sociales et les relations industrielles, l'encadrement et l'organisation.

Docteur en droit de l'Université de Munich et Docteur en psychosociologie des organisations de l'Université de Californie à Berkeley, il a aussi été professeur à l'IMEDE (aujourd'hui IMD) et professeur invité aux Universités de Berkeley, de Grenoble, de Fribourg et à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne ainsi que professeur visitant à l'INSEAD.

Il a publié plusieurs livres (dont *Le Swiss Way of Management*, *Encadrement et comportement*, *Contrepen-sées* et *Oui, je m'indigne*, ainsi qu'une anthologie de poèmes sur le travail) et plus de quatre-vingts articles dans différentes publications.

Alexander Bergmann a les nationalités allemande et suisse; il est veuf et père de deux enfants adultes.

Les entreprises [...] fonctionneront peut-être
comme des universités où la pression des pairs remplace
la hiérarchie et où il y a beaucoup d'espaces de liberté.

Demain

Les tendances amorcées aujourd'hui vont s'accroître.

Il y aura toujours du travail, mais la société aura peut-être cessé d'être une société de travail (une révolution millénaire). Il n'y aura peut-être plus de travail salarié, ni de travail manuel, et plus de travail pour tout le monde. Les entreprises, dont la tâche est désormais autant la création que l'application du savoir, fonctionneront peut-être comme des universités (où la pression des pairs remplace la hiérarchie et où il y a beaucoup d'espaces de liberté).

En effet, la place centrale/dominante du travail dans la société est menacée pour deux raisons. Avec l'introduction d'un revenu de citoyenneté, le travail ne sera plus la source principale de revenu pour la plupart des gens. Et la partie de leur vie que la majorité des gens consacre au travail continue à diminuer (ce qui diminue en même temps l'importance de ce dernier). Elle pourrait devenir tout à fait dérisoire, si nous utilisons les augmentations de la productivité exclusivement pour réduire la durée du travail plutôt que pour augmenter les revenus – tendance qui pourrait s'imposer pour des raisons écologiques interdisant plus de croissance. Tout cela pourrait être une bonne chose – à condition que le temps consacré au travail soit équitablement réparti. Ceci est peu probable; il est plus probable que nous ayons, d'un côté une élite minoritaire qui travaillera beaucoup/trop, qui détiendra le pouvoir et qui sera grassement/trop bien rémunérée et, de l'autre côté, une majorité qui «travaille» ou ne travaille pas du tout, qui ne participe pas aux décisions et qui doit être plus ou moins assistée pour pouvoir survivre. À condition aussi que le travail ne cesse d'être le moyen principal pour la distribution des revenus (produits par des machines); et que toute la société se réorganise et trouve de nouvelles manières pour remplacer les fonctions non économiques, notamment identitaires, du travail.

Nous pourrions aussi assister à la disparition du salariat. Le contrat de travail serait remplacé, pour certains, par un contrat d'association et, pour d'autres, par des contrats de prestation. Ainsi, l'employeur devient client, l'employé vendeur de compétences. Ce dernier cherchera à avoir tout un éventail de clients pour lesquels il travaillera à des taux variables sur mandat et non pour un salaire, mais pour des honoraires. Sa sécurité ne viendra alors plus d'un emploi stable, mais de son employabilité. Il ne fera plus une carrière dans le sens traditionnel du terme, et la gestion des carrières (verticales) par l'entreprise sera remplacée par la gestion des compétences (horizontales) par chaque individu qui devra se prendre lui-même en charge. Le cadre (qui «encadre» des collaborateurs!) disparaîtra, car ses collaborateurs/mandataires seront tous des indépendants/entrepreneurs.

Cela pourrait également être une bonne chose – à condition que cela se passe dans un environnement qui n'est pas caractérisé par une concurrence à outrance. Car, s'il est possible que tout le monde sache nager dans des eaux calmes, je doute que la majorité sache le faire dans un torrent.

Quant au contenu du travail, il n'y aura plus beaucoup de travail des mains; il y aura beaucoup de travail de la tête (au lieu de transformer la matière, on transformera des informations); et il y aura davantage de travail du cœur (d'activités quaternaires), notamment par la professionnalisation d'activités traditionnellement non rémunérées, ainsi que les petits boulots et les travaux de surveillance. En plus, le travail basé sur le savoir (conceptuel) remplacera de plus en plus celui basé sur le savoir-faire (empirique).

Pour conclure, je répète que je crois que le monde du travail sera tout différent demain de ce qu'il a été hier. De nombreux changements qui s'opèrent actuellement le laissent prévoir, des changements concernant le contenu de la plupart des activités rémunérées, le cadre immédiat des entreprises et la manière dont elles sont gérées, ainsi que celui, plus vaste, de l'économie (durable), du progrès technique, de la législation sur le travail, des politiques sociales et des valeurs et styles de vie. Je crois que ces changements, notamment la disparition de la «société du travail» constitue une révolution qui aura des conséquences plus marquantes encore que la révolution industrielle. Car cette révolution nous aura enfin libérés du mal nécessaire que le travail a constitué pendant des millénaires. Nous pourrions donc envisager un monde où la majorité de ceux qui travaillent font un travail créatif enrichissant et bénéficient de conditions moins contraignantes que par le passé; et où ceux qui n'ont pas d'activité rémunérée ne se sentent ni superflus ni exclus; un monde où tout le monde (ou presque) a davantage de temps pour soi-même et pour l'autre, pour la réflexion et pour l'amitié; où l'on pourrait être insouciant comme des enfants et jouer, chanter, danser; où l'on pourrait se former pour satisfaire sa curiosité et non seulement pour pouvoir satisfaire aux exigences d'un examen et d'un poste de travail; où l'on pourrait travailler ou ne rien faire.