

La recherche malade du management

Introduction

Merci pour cette invitation à réfléchir ensemble à propos de ce qui se passe dans le monde de la recherche et dans le monde universitaire, et plus largement sur ces nouvelles gouvernances auxquelles nous sommes confrontés, dans le secteur public comme dans le privé. Vous l'avez dit, j'ai rencontré ces nouvelles pratiques managériales il y a longtemps, dans les années 1970, à la direction de la prévision du ministère des Finances auprès de polytechniciens qui appliquaient les méthodologies de RCB (rationalisation des choix budgétaires) inspirées d'une méthode américaine, le PPBS (*Planning, programming, budgeting system*). Ces nouveaux modèles de gestion prétendaient rationaliser la décision publique en s'appuyant sur des études coût/avantage, coût/efficacité avec l'idée qu'évaluer c'est mesurer et mesurer c'est être objectif, scientifique, donc indiscutable.

Parallèlement, j'ai soutenu un doctorat de sciences des organisations à l'université Paris-Dauphine, une des deux universités créées par Edgar Faure, en octobre 1968. Il y avait trois disciplines de base dans le projet scientifique de l'université Paris-Dauphine conçu par Pierre Tabatoni et Hubert Brochier : les mathématiques, l'économie et la psychosociologie. La gestion n'existait pas. J'ai vu comment l'université Paris-Dauphine s'est transformée, d'un projet scientifique de sciences des organisations pour analyser et comprendre le fonctionnement des organisations, en projet politique de formation des élites gestionnaires. Ce qu'on appelle les « sciences de la gestion » ne sont pas conçues pour comprendre mais pour optimiser le fonctionnement des organisations afin de les adapter aux objectifs fixés par ceux

qui les dirigent. Ce sont des sciences au service de l'action, disent les gestionnaires, et non plus une science au service de la compréhension et cela change évidemment tout. Ce glissement de la réflexion à l'action nous renvoie évidemment à la question des rapports entre le pouvoir et le savoir et aux enjeux épistémologiques, théoriques, méthodologiques et politiques qui sont derrière la question de la production du savoir.

À l'université Paris-Dauphine, j'ai eu la chance de rencontrer Max Pagès, le fondateur du laboratoire de changement social. Nous avons développé un programme de recherche sur le pouvoir dans les organisations, en particulier dans les grandes multinationales conceptrices d'un nouveau modèle de gestion, le management. Nous avons ainsi découvert la révolution managériale dans le fleuron des entreprises hypermodernes : IBM.

L'entreprise IBM est à l'époque un modèle du genre. Présente dans le monde entier, elle met en oeuvre une culture de la haute performance, tout en proposant de réconcilier l'homme et l'entreprise, de dépasser l'antagonisme entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'individu. Nous découvrons un monde fascinant dans lequel les salariés sont hyper motivés, heureux et fiers de travailler pour une compagnie qu'ils vénèrent, quand bien même il leur faut supporter une pression du travail énorme¹. « Je suis exploité de façon agréable » nous dit un manager. D'autres évoquent des images religieuses : « Pour travailler à IBM, il faut avoir la foi », « Entrer à IBM, c'est comme entrer en religion ». Les employés parlent des manuels de management comme de la Bible : *The good book*. Nous constatons que les managers sont dans une relation passionnelle et contradictoire avec leur entreprise qu'ils aiment et détestent, parfois à la folie.

¹ Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. de, Descendre D. *L'emprise de l'organisation*. Paris, PUF, 1979, Desclée de Brouwer, 1999.

Nous découvrons le management par objectif, l'avancement au mérite, la gestion des ressources humaines, une nouvelle culture d'entreprise fondée sur un ensemble de valeurs qui favorisent l'adhésion du personnel, sa mobilisation psychique, son investissement intense dans le travail. Le rapport à l'organisation joue sur des processus équivalents à l'attachement amoureux. Le travail est comme une drogue dont les salariés n'arrivent plus à se passer. Évidemment, cet univers est bien plus séduisant que l'univers taylorien et disciplinaire des entreprises pyramidales, hiérarchiques, patronales. À IBM, il n'y a plus de chefs mais des managers, on ne donne plus des ordres mais on applique des prescriptions, il n'y a plus de pointeuse mais des objectifs, il n'est plus question d'obéissance mais d'adhésion à des valeurs de performance. Au pouvoir disciplinaire qui caractérisait l'organisation scientifique du travail, se substitue un pouvoir « managinaire² » fondé sur la mobilisation psychique, l'intériorisation des valeurs de l'entreprise, la captation de l'idéal du moi par l'idéal entrepreneurial. Il ne s'agit plus de rendre les corps utiles, dociles et productifs, comme dans l'organisation taylorienne, mais de transformer l'énergie libidinale en force de travail.

La culture de la haute performance va devenir une référence dans les années 1980 pour tous les dirigeants des grandes entreprises. Deux consultants de McKinsey, Peters et Waterman publient en 1982 *Le prix de l'excellence* qui devient un best-seller. À partir de l'analyse du management dans les 64 entreprises les plus performantes du monde, ils présentent les clés de la réussite et de l'excellence. Pourtant, quelques années après, la majorité de ces entreprises est en

² Aubert N., Gaulejac V. de, 2007. *Le coût de l'excellence*, Seuil, (1^{re} édition 1991).

crise profonde ou a disparu (Peters, 1988³). Avec Nicole Aubert, nous participons à un programme de recherche sur travail et santé mentale. Nous étudions les effets de la culture de la haute performance dans plusieurs multinationales. Nous constatons que le *burn-out*, la dépression, l'épuisement professionnel, sont des symptômes de plus en plus fréquents dans toutes ces entreprises qui sollicitent une mobilisation psychique intense de leurs employés. Nous évoquons des cas de suicides. Le coût de l'excellence est élevé, mais le management par l'excellence va pourtant se diffuser largement.

Nos hypothèses sur les liens entre ce nouveau modèle de gouvernance et les problèmes de santé mentale au travail vont se confirmer dans les années qui suivent. Les doctorants du laboratoire de changement social poursuivent ces recherches dans des entreprises diverses, des secteurs d'activité très différents⁴. Nous constatons surtout que « la révolution managériale » (expression utilisée par le Conseil national du patronat français – CNPF, qui deviendra MEDEF en 1998 – dans les années 1990), va servir de modèle à la modernisation des entreprises publiques (France Télécom, la Poste, Pôle Emploi, SNCF, RATP, etc.) et à la RGPP (Révision générale des politiques publiques). Elle sert de matrice à la réforme de toutes les institutions publiques et de l'État. On assiste alors à une inflation galopante des RPS (risques psychosociaux) selon l'expression consacrée aujourd'hui, dans tous ces secteurs, avec une corrélation très forte entre la montée

³ Peters T., 1988. *Le Chaos management*. Paris, InterÉditions.

⁴ Il s'agit en particulier de Fabienne Hanique à la Poste, Marie Anne Dujarrier à l'Assistance publique et dans les restaurants Chez Clément, François Danet dans les services d'urgence, Hélène Weber chez McDonald, Laurence Viry sur la souffrance des universitaires, Valérie Brunel dans le milieu des consultants, Aude Harlé sur la réforme de l'État. Les références sont mentionnées dans la bibliographie.

de la souffrance au travail et l'introduction du *New public management* dans ces institutions.

Alors que le privé est en train de remettre en question le management par l'excellence et a fait l'analyse des conséquences de cette nouvelle gouvernance, ce modèle est présenté comme la clé de la modernisation des entreprises publiques et de la réforme de l'État. Je voudrais montrer pourquoi ce modèle est destructeur, pourquoi il met les enseignants-chercheurs en difficulté par rapport à notre tâche principale qui est la production et la transmission de la connaissance scientifique ; montrer pourquoi les modèles d'évaluation qu'il véhicule sont en totale contradiction avec les valeurs qui fondent le cœur de notre métier.

Pourquoi le modèle managérial est-il source de mal-être ?

Les symptômes d'un mal-être profond dans le monde du travail sont aujourd'hui bien connus : augmentation des maladies professionnelles et du stress ; intensification de la charge psychique, de l'urgence, des tensions ; sentiment d'insatisfaction au travail de plus en plus prononcé ; augmentation du chômage et affaiblissement de la protection sociale ; rupture de confiance entre les dirigeants et les travailleurs, rupture qui concerne également les cadres ; sentiment d'injustice face aux écarts croissant des rémunérations ; rupture entre le monde des actionnaires et le monde du travail...

Le mal-être s'observe dans l'ensemble du monde du travail, dans les organisations marchandes et non-marchandes, dans les secteurs privé, public et associatif, dans toutes les branches professionnelles. Tous les niveaux hiérarchiques sont concernés (cadres supérieurs, cadres moyens, ouvriers, techniciens, employés). Il convient donc d'analyser la souffrance au travail comme un phénomène social total,

c'est-à-dire un phénomène qui concerne la société dans son ensemble, qui émerge dans un contexte de mutations des organisations et des pratiques de management. D'abord en se mettant à l'écoute de tous ceux qui le vivent (Gaulejac, 2011).

Les raisons évoquées du mal-être sont nombreuses, hétérogènes et complexes. Elles forment un ensemble d'éléments que l'on retrouve, avec des proportions variables, dans la plupart des entreprises et des institutions. Si le dosage est différent selon les lieux et les moments, ce sont les mêmes causes qui sont évoquées par tous ceux qui constatent une dégradation subjective de leurs conditions de travail⁵.

La pression, l'intensification du travail, la culture de l'urgence, l'exigence du toujours plus

Ce que les travailleurs ont gagné en temps de travail, ils semblent le payer en termes d'intensité. La part de celui-ci ne cesse de diminuer dans le temps d'une vie humaine. Pourtant la mobilisation psychique et mentale qu'il suscite, ne cesse de s'accroître. La culture de la haute performance met l'ensemble des agents sous pression : il faut faire plus, mieux et plus vite avec moins (moins d'effectif, moins de moyens et au moindre coût). Cette pression produit une culture du harcèlement dans la mesure où celui qui est sous pression met ses subordonnés et ses collaborateurs sous pression. L'injonction au changement permanent est épuisante parce qu'il faut se recycler en permanence, acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux apprentissages. Vivre dans un univers instable est menaçant et insécurisant, parce que l'individu est mis en mouvement sans pouvoir se poser ni se reposer. La réactivité

⁵ Nous nous appuyons essentiellement sur les travaux menés au laboratoire de changement social. Ces travaux portent sur de multiples organisations privées et publiques, marchandes et non-marchandes, françaises et étrangères. Les ouvrages qui en rendent compte sont cités dans la bibliographie.

attendue de tous inverse le rapport à l'activité : il fait perdre une partie de la maîtrise sur l'organisation de son travail et accroît la dépendance externe vis-à-vis des interfaces.

La gestion est dominée par une vision principalement financière et comptable qui considère les effectifs comme un coût qu'il faut comprimer et réduire. Le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux est symbolique d'une vision comptable des politiques publiques. La pression productiviste (compression des emplois, suppression des temps morts, réduction des poches de productivité) crée une atmosphère délétère de menace et d'insécurité. Le management par les objectifs, l'avancement au mérite et l'évaluation chiffrée des performances poussent à produire au-delà des attentes et normalisent l'exigence du toujours plus. La culture de l'urgence (*just in time*, zéro délai, TTU : très très urgent) détruit les moments de détente, de respiration qui permettent de souffler. L'empilement des tâches à effectuer et des problèmes à résoudre donne le sentiment d'être pris dans un cycle infernal qui ne va jamais cesser. Les NTIC (Nouvelles technologies d'information et de communication) soumettent les agents à un contrôle permanent dominé par la dictature du temps réel.

L'instrumentalisation, la maltraitance institutionnelle

Les salariés ont le sentiment d'être traités comme des pions, des objets, des unités, des dossiers, des travailleurs jetables, autant d'éléments qui dégradent l'investissement subjectif alors même qu'on demande une mobilisation psychique plus intense. Dans ce contexte, l'agent a le sentiment d'être récusé comme sujet réflexif, comme acteur capable de définir lui-même les conditions nécessaires pour bien travailler. L'objectivation et la « calculocratie » (dictature de la mesure) produisent une réduction du facteur humain à l'addition d'indicateurs mesurables. L'humain est alors considéré

comme une ressource qui doit être productive et rentable. L'activité est considérée comme une variable ajustable aux exigences managériales, commerciales et techniques. Les revendications de respect et de dignité s'expriment en particulier lorsque des décisions sont prises ailleurs, sur des considérations purement financières qui ne tiennent pas compte de la valeur du travail et des travailleurs.

La perte de sens

Outre l'insécurité qu'elle engendre, l'injonction au changement produit une incompréhension profonde. Le changement est censé permettre de travailler mieux, de façon plus efficace, d'optimiser les conditions de travail, alors même que celui-ci ne fait plus sens, que l'activité n'est plus porteuse de signification. Les discours qui accompagnent les réorganisations, la mise en œuvre de restructuration, la nécessité de la modernisation deviennent insignifiants. Non seulement les agents n'adhèrent plus mais ils ont le sentiment d'être pris dans un mouvement insensé (« on a le nez dans le guidon », « on sait qu'on va dans le mur et on pédale de plus en plus vite »).

Le changement pour le changement, l'action pour l'action, la culture de l'urgence empêchent toute distanciation vis-à-vis du travail, et toute possibilité de réflexivité à moyen et long terme. On empile les réformes, les projets, les initiatives, on met l'ensemble du système dans une agitation permanente comme si de ce bouillonnement allait sortir magiquement une nouvelle organisation plus satisfaisante, comme si le changement était en lui-même facteur de progrès et comme si tous ceux qui résistaient étaient des conservateurs uniquement préoccupés par leurs droits acquis.

Les organisations en réseaux se développent, multipliant les centres de décisions dont les exigences opérationnelles et fonctionnelles exacerbent les tensions entre des nécessités

contradictaires. Ces exigences deviennent de plus en plus paradoxales entraînant un sentiment d'irrationalité, d'incohérence, de non-sens. Les réorganisations permanentes, les outils de mesure de l'activité, les procédures d'évaluation formelles, la multiplication d'objectifs plus ou moins réalistes, sont autant d'éléments qui alimentent la perte de repères et le sentiment d'incohérence.

La souffrance est à son comble lorsqu'elle est accompagnée d'un discours venu d'en haut déclarant que les problèmes viendraient de l'absence de motivation des travailleurs et de leur désinvestissement au travail.

La crise des valeurs, les conflits de loyauté

Le modèle managérial prône des valeurs de performance, de compétition, d'efficacité, de mobilité, de flexibilité, qui entrent en contradiction avec les valeurs du service public fondées sur la solidarité, la gratuité, l'égalité, la fraternité, la justice sociale. L'introduction massive de la culture managériale dans les institutions publiques exacerbe les tensions entre les directions et les employés, entre les cadres et les agents, entre les salariés eux-mêmes qui sont écartelés entre les directives qu'ils doivent appliquer et les valeurs qui les animent.

Par exemple, lorsque la mesure de l'efficacité se substitue au contrôle de régularité, ou lorsque l'avancement au mérite se substitue à l'avancement à l'ancienneté selon des règles connues, les agents ont le sentiment de régresser, que l'arbitraire remplace la règle, que le favoritisme remplace l'équité, alors même que les discours qui accompagnent ces nouvelles pratiques disent l'inverse. Dans ce nouveau système, il faut apprendre le chacun pour soi, mettre en oeuvre de nouvelles stratégies qui conduisent à tricher, à dissimuler, à présenter des résultats chiffrés qui n'ont plus rien à voir avec l'activité réelle.