Les Possibles — No. 16 Printemps 2018

Le management ne s'intéresse pas au travail

mardi 19 septembre 2017, par Isabelle Bourboulon

Cela ressemble à un paradoxe. Pourtant, plus on écoute les salariés, plus on s'entretient avec les chercheurs, plus on avance dans la lecture des nombreux ouvrages et études consacrés au travail, plus on en vient à douter de l'adéquation des méthodes managériales actuelles aux attentes des salariés, et peut-être même à celles des directions d'entreprises, tant celles-ci sont parfois contre-productives. Entre un management de plus en plus contraignant et la réalité vécue par les salariés, le divorce est patent. Le management appréhendé sous des aspects uniquement quantitatifs ne s'intéresse ni aux conditions de réalisation du travail, ni à son contenu, encore moins à ce qu'il permet de construction des identités et de la santé.

Qu'est-ce qui caractérise les principales évolutions managériales ?

- La financiarisation de l'économie et le rôle des cours de bourse dans les modes de gestion, avec une captation de la valeur produite par le travail au profit des actionnaires, c'est-à-dire du capital.
- La crise de confiance entre dirigeants et salariés, due notamment aux inégalités de rémunération. Aux yeux de beaucoup de salariés, les salaires faramineux des dirigeants, les stock-options et autres bonus et parachutes dorés constituent une véritable provocation, de même que les bénéfices considérables de certaines grandes entreprises en regard de la stagnation des salaires.
- L'individualisation croissante de la gestion du personnel et de l'évaluation des compétences, et le recul des solidarités collectives : le lien social s'est perdu parce qu'il n'y a plus de temps ni d'espace pour échanger avec les autres, pour parler, écouter, discuter.
- Enfin, l'instantanéité induite par l'utilisation d'Internet, du téléphone et de l'ordinateur portables, et une concurrence de plus en plus mondialisée entre les entreprises se traduisent par l'obligation de traiter toutes choses en urgence. L'impact des nouvelles technologies sur le travail en termes d'intensification et d'accélération a été considérable.

Une conflictualité française

Une majorité de Français estime que le travail a une trop grande emprise dans leur vie, mais lui demande en même temps plus qu'il ne donne, c'est-à-dire y trouver satisfaction, accomplissement et fierté. C'est ce qu'avait révélé, en 2008, une enquête [1] conduite par la sociologue Dominique Méda dans plusieurs pays européens sur la place et le sens du travail. C'est aussi l'hypothèse avancée par Yves Clot [2] lorsqu'il analyse la conflictualité du travail en France. *« Nous avons ici l'idée bien enracinée qu'il y aurait une autre société possible fondée sur autre chose que l'argent et le taux de profit [3] ».* (Fasse que l'on s'en souvienne au moment où le gouvernement veut imposer sa « loi travail jetable »...). Par comparaison, aux États-Unis, le rapport au travail est « gagnant-gagnant » (*win-win*) : on travaille pour gagner sa vie. En France, pas seulement. Ici, on ne veut pas seulement survivre au travail, mais faire quelque chose d'utile. Cette idée pourrait d'ailleurs préfigurer des nouvelles relations au travail.

Travailler toujours plus (et plus vite)

Les réformes managériales intervenues depuis une trentaine d'années se sont traduites par une intensification considérable du travail et ont touché toutes les catégories socioprofessionnelles. Particulièrement celles des ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise qui, du fait des problèmes organisationnels, cumulent souvent mauvaises conditions psychologiques et pénibilité physique. Certes, la France n'a plus de mineurs, mais des métiers très pénibles continuent d'exister et de nouveaux métiers apparaissent qui sont potentiellement aussi durs que celui des mineurs de fond. Dans « *Le travail intenable* », Laurence Théry [4] évoque ainsi le monde du déchet avec ses contraintes de bruit et d'exposition aux risques chimiques et biologiques, et celui des découpeurs de volaille qui cumule la plupart des pénibilités imposées par le travail - répétitivité, intensité extrême, sollicitation excessive et exclusive de quelques muscles et articulations, exposition au froid... On peut aussi ajouter le secteur de la propreté qui s'est énormément développé ces dernières années avec l'externalisation des activités de nettoyage, tant dans les entreprises privées que publiques.

À l'origine de l'intensification du travail, la règle de l'urgence s'est imposée partout. Elle est devenue un principe de fonctionnement et sa satisfaction un gage de professionnalisme. Dans les services, les projets sont orientés par la recherche de résultats à court terme de même que dans les grandes

entreprises cotées, soumises aux exigences des marchés financiers et des actionnaires en matière de publication des résultats. Le développement de la sous-traitance contribue, lui aussi, à la progression de l'efficience de l'appareil de production. Il peut aller jusqu'à l'externalisation systématique de toutes les activités d'une entreprise qui, n'étant pas dans son cœur de métier, sont moins productives et donc moins rentables. Mais cette organisation reporte sur les salariés des entreprises sous-traitantes des charges auparavant assurées par les donneurs d'ordre, comme le contrôle de la qualité ou la polyvalence nécessaire pour s'adapter aux perpétuels changements de gamme proposés à la clientèle. Et l'accroissement correspondant de la flexibilité externe est complété par une augmentation de la flexibilité interne aux entreprises. Enfin, troisième moyen, afin de limiter le plus possible les coûts de maintenance, les effectifs permanents sont réduits au plus juste. Dès que la demande augmente, dès que survient un besoin extraordinaire ou qu'une absence imprévue menace d'interrompre le processus de production, les entreprises font appel à des contrats à durée déterminée ou à des sociétés d'intérim. D'où un développement spectaculaire de l'emploi précaire [5] depuis ces dernières années.

La qualité « empêchée »

Souvenons-nous de cet incident de la plateforme pétrolière de BP dans le golfe du Mexique [6]. Quinze jours avant l'accident, les techniciens signalent un problème – de la vapeur s'échappe du bloc obturateur, la valve de sécurité installée à l'entrée du puits, qui peut être fermée pour gérer les problèmes de pression, semble ne plus fonctionner. Non seulement on ne les entend pas, mais face à la politique de rentabilité optimale et de limitation des coûts de l'entreprise, ils dérangent. Résultat, un flux incontrôlé d'hydrocarbures est remonté dans le puits et c'est l'explosion, occasionnant la mort de onze personnes et des dégâts importants sur l'environnement.

Autre exemple, autre actualité : l'aventure de ces mineurs chiliens qui s'est terminée en *success story* devant les caméras du monde entier. Ceux-ci signalent que le danger est imminent. L'entreprise continue pourtant à exploiter la mine et, surtout, achète les mineurs : les salaires sont doublés afin que les ouvriers acceptent de descendre au fond dans des conditions absolument dégradées – en toute connaissance de cause puisque ce sont des professionnels. Survient l'accident que l'on sait… La bourse ou la vie : entre rentabilité financière immédiate et qualité du travail, on choisit la rentabilité. Les exemples sont innombrables de cet antagonisme entre exigences de productivité et travail bien fait. Dans tel hôpital de long séjour, une aide-soignante s'effondre psychiquement à force de devoir choisir seule à qui elle pourra donner une douche cette semaine-là (l'enquête menée sur cette structure a montré que les résidents, des personnes en fin de vie, n'avaient qu'une douche toutes les deux à trois semaines et que le dimanche, à cause des restrictions de personnel, les aides-soignantes n'avaient que quatre minutes à leur consacrer pour les faire manger ; pour gagner du temps, la nourriture est donc mixée). À l'hôpital encore, compte tenu de l'accroissement du volume d'activité et de la pénurie de personnel, on impose d'optimiser le bloc opératoire, c'est-à-dire de permettre, à moyens et ressources constants, d'opérer plus de patients. On utilise des indicateurs quantifiés qui mesurent le temps de mise à disposition (TMD), le temps de vacation offert au praticien (TVO) et le temps réel d'occupation des vacations (TROV), en rapport avec des ratios de performance. En revanche, on ne sait guère comment sont pris en compte les autres objectifs qui concernent la qualité de l'acte, le confort du patient ou les conditions de travail de l'ensemble du personnel…

L'exigence de l'idéal

De plus en plus, les salariés reçoivent des injonctions idéales (« qualité totale », « zéro défaut », satisfaction du client « roi ») qui sont d'ailleurs souvent contradictoires entre elles. Et comme il est impossible d'atteindre des objectifs idéaux, le salarié se retrouve en échec (« je ne suis pas à la hauteur »). Au sentiment d'être insuffisant s'ajoute la culpabilité de n'avoir pas su répondre aux prescriptions exigées. *« La normalisation de l'idéal dans l'organisation met les individus en situation d'éprouver de l'insuffisance, de la culpabilité et de la peur dans leur activité quotidienne [7] ».* Gérer des injonctions paradoxales vient encore renforcer ces sentiments d'insuffisance et de peur. Qui n'a pas entendu son manager lui dire : « soyez autonome, soyez créatif » et, dans le même temps, « respectez les référentiels, soyez conforme aux prescriptions » ? Les psychologues savent que les paradoxes, ça rend fou. Or, *« on demande aux managers d'être autonomes dans un monde hyper contraignant, d'être créatifs dans un monde hyper-rationnel et d'obtenir de leurs équipes qu'elles se soumettent en toute liberté à cet ordre [8]* ». Et comme les collectifs de travail ont été laminés, ceux-ci se retrouvent seuls dans leur rapport à l'organisation. C'est ce qui explique en partie le glissement qui s'est opéré de la revendication protestataire classique à la souffrance psychosomatique et psychique.

Un ressort fondamental du sens du travail, c'est le lien à l'autre, car le travail est toujours « adressé ». Lorsque l'adresse change (par exemple, lorsqu'on demande aux salariés d'adresser leur travail aux actionnaires plutôt qu'aux clients), le sens du travail est affecté. C'est aussi l'espoir d'en tirer un sentiment de fierté, d'utilité ou une reconnaissance. Selon Christophe Dejours [9], La reconnaissance passe par deux épreuves principales : le jugement « d'utilité » (proféré par la hiérarchie), qui porte sur l'utilité économique, technique ou sociale, et le jugement de « beauté » (proféré par les pairs), qui porte sur la conformité du travail accompli avec les règles du métier et qui a un impact majeur sur l'identité. Or, celle-ci est l'armature de la santé mentale. Le rapport au travail peut donc engendrer le meilleur mais aussi le pire : la crise d'identité et la décompensation psychopathologique. La culpabilité, la peur, le manque de

reconnaissance ou de justice, la perte de sens ou la sidération face à des injonctions paradoxales sont qualifiés de « psychologiques ». Pourtant, ils trouvent leur origine dans des questions collectives et, notamment, dans la division sociale des emplois, des activités et du travail d'organisation.

Individualisation et psychologisation

Depuis les suicides survenus à France Télécom, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'agir pour prévenir les risques psychosociaux. Parlementaires et gouvernements ont multiplié les initiatives et propositions sur la prévention du stress et de la souffrance au travail. Dès 2008, un accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été adopté à l'unanimité des partenaires sociaux. Devenu obligatoire depuis 2009, « l'accord stress » est une déclinaison de l'accord-cadre européen, infléchi positivement dans les pays du Nord, plus attentifs à l'organisation du travail. En France, le texte oscille entre deux approches contradictoires : individuelle (le stress est lié à l'individu « fragile ») et collective (le stress est lié en premier lieu à l'organisation). Puis, en 2009, un accord a été conclu sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail.

Dans nombre d'entreprises, des plans d'actions fondés sur des modèles d'exposition et de prédiction du risque ont débouché sur des protocoles de détection et d'accompagnement des personnes en difficulté. Yves Clot parle à cet égard de « tentation hygiéniste » ou de « despotisme compassionnel ». À la gestion stratégique et financière, s'ajoute désormais la gestion psychologique, en développant une ingénierie de la souffrance professionnelle qui, dans les centres d'appel psychologiques, respecte plus ou moins bien la frontière du professionnel et du personnel. Le business de la santé au travail est en pleine expansion. Il est devenu un enjeu commercial pour de multiples prestataires de services : numéros verts, cellules d'écoute et autres observatoires sociaux, « tickets psy », stages de gestion du stress, « autopsies psychiques » suite à des suicides, etc.

Pour conclure…

Aussi terrible que cela puisse être, le retentissement médiatique des suicides au travail, en particulier dans des entreprises qui passaient pour des fleurons de l'économie française, a eu le mérite de susciter un débat public qui a peut-être marqué un tournant. La question n'est déjà plus dans la nécessité ou non du changement. La vision autoritaire, hiérarchique et pyramidale de l'entreprise est condamnée à disparaître. Quant à l'idée de démocratie d'entreprise, ce n'est pas une utopie : c'est le travail qui l'exige car celui-ci concerne l'ensemble de la société.

À défaut de prendre à bras-le-corps cette question centrale du travail, dans un contexte de mécontentement social dû aux difficultés économiques, à la précarité et au chômage, on pourrait voir se produire des phénomènes de violence comme on en a connu ces dernières années avec les séquestrations de patrons ou les menaces de faire exploser le lieu et les outils de travail. La crise du travail pourrait alors prendre des formes beaucoup plus radicales que celles des « risques psychosociaux ».

Notes

[1] L. Davoine et D. Méda, « Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ? », *in Document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi*, n° 96-1, février 2008.

[2] Yves Clot, professeur de psychologie du travail, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM et directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRDT).

[3] Dans un entretien qu'il nous a accordé en septembre 2010.

[4] L. Théry (dir.), *Le travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte/Poche, 2006, 2010.

[5] Selon une étude du ministère du Travail, entre 2000 et 2012, le nombre de CDD a bondi de plus de 75 %, touchant avant tout les jeunes et les moins qualifiés, et davantage les femmes que les hommes. En 2015, 70 % des contrats signés ont concerné des durées inférieures à un mois.

[6] Le 20 avril 2010, au large des côtes de la Louisiane, la plateforme pétrolière Deepwater Horizon est victime d'une explosion suivie d'un incendie. Cet accident fait 11 morts et 17 blessés.

[7] M.-A. Dujarier, *Une analyse sociologique des discours sur la souffrance au travail,* in *Destins politiques des souffrances sociales. Intervention sociale, justice, travail,* J. Cultiaux et Th. Périlleux, (dir.), Erès, 2009.

[8] Dans un entretien que nous a accordé le sociologue Vincent de Gaulejac en septembre 2010.

[9] Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste, spécialiste en psychodynamique du travail.