

POUR COMPRENDRE LA CONTRADICTION ENTRE LES DISCOURS ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Jean VANNEREAU, psychologue

Cet article discute le paradoxe du management comme « barbarie douce ». Il se fonde sur le constat de l'écart grandissant entre d'un côté des théories, méthodes et discours managériaux de plus en plus « doux » et de l'autre des pratiques de violence relationnelle (comme le harcèlement moral) et vécus de souffrances au travail. L'euphémisation et le masquage des discours et méthodes de domination et de contrôle hiérarchique servent essentiellement à dénier, réduire ou contourner les rapports contradictoires et conflictuels entre l'individu (ou les collectifs d'individus) et l'organisation. Le projet d'un monde du travail pur et parfait et les souffrances individuelles et violences organisationnelles forment un cercle vicieux dont l'issue nécessite de repenser le management comme vecteur du débat contradictoire.

INTRODUCTION

De nombreux praticiens et chercheurs en sciences humaines s'élèvent aujourd'hui en France pour remarquer que les discours et les modèles de management ne reflètent pas toujours la réalité des pratiques et des vécus de la relation managériale.

Nous allons tout d'abord décrire cet écart en précisant le modèle dominant actuel prôné dans nombre d'entreprises et délivré dans les formations au management et les pratiques de management telles qu'elles sont vécues par certains salariés.

Nous allons ensuite envisager cet écart entre modèles ou discours de management et pratiques ou vécus comme le résultat d'une tentative de masquage des relations de pouvoir et de domination. Le processus d'euphémisation des rapports de domination sera présenté ainsi que quelques exemples de méthodes douces, indirectes et inductives.

Il sera alors temps de comprendre ce qui a été refoulé derrière cette tentative de masquage des relations de pouvoir et de domination que constituent les modèles et discours « doux et euphémisants » de management : le lien contradictoire et conflictuel entre l'individu et l'entreprise.

Dans une conclusion en guise d'ouverture, nous penserons le management comme une mise en tension assumée des contradictions entre les désirs de l'individu et les contraintes organisationnelles et non plus comme un projet de résolution des problèmes et des contradictions relatifs au rapport individu-organisation.

LES DISCOURS IDÉAUX D'UN CÔTÉ ET LES PRATIQUES EFFECTIVES DE L'AUTRE

La psychosociologie des organisations distingue depuis Moreno (1934) organigramme et sociogramme. La psychologie du travail construit ses méthodes d'analyse du travail sur le constat d'un écart entre travail prescrit et travail réel, et plus récemment, C. Dejourn (1998, p. 56-58) fonde l'approche de la psychodynamique du travail sur la différence entre une description gestionnaire du travail et une description subjective du travail.

Nous pouvons faire parfois le constat d'un écart entre les discours de management et les pratiques réelles de la relation d'autorité. Les premiers ont tendance aujourd'hui à s'organiser autour des thématiques du progrès, de la performance, de l'adaptation, de l'autonomie, de la responsabilité, de la créativité et du bien-être. Les secondes produisent quelquefois des vécus de souffrances relatifs aux nouvelles organisations et relations de travail qui s'exercent dans les entreprises trop soumises à la « dictature des marchés » (Forrester, 2000).

1- Les discours et modèles de management

Pour Boltanski et Chiapello (1999, pp. 93-95), les discours et la littérature de management présentent deux faces, l'une tournée vers les recommandations et les méthodes pour rendre les entreprises plus efficaces et plus compétitives pour faire du profit (principes de « juste à temps », de qualité totale, d'amélioration continue, organisation en équipe autonome de production...), l'autre orientée vers des justifications morales et normatives qui donnent un sens et de vraies raisons pour mobiliser les cadres et les employés dans la course au profit. D'Ortun (1998, p. 3) rappelle que les employeurs n'engagent pas les salariés pour les rendre heureux mais pour qu'ils produisent et que les discours sur le bonheur au travail constituent l'imposture du siècle. Pour ces auteurs, les discours et modèles théoriques de management servent à justifier la façon dont est obtenu le profit, et en quoi le travail prescrit par l'organisation et ses dirigeants peut être désirable ou méritoire. Ils prescrivent ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire, ce que doit être et ce que ne doit pas être la relation d'autorité. Ils décrivent rarement le réel de la relation managériale. Ils n'explicitent pas les savoirs et l'expérience des managers et des employés, comment ceux-ci se débrouillent dans le cadre des relations hiérarchiques... En ce sens, ils ne sont pas scientifiques mais relèvent plutôt d'une idéologie - le capitalisme - et en sont concrètement son manuel d'application.

Pour Bellier-Michel (1997, pp. 2-4) les modèles de management organisent la relation de subordination de l'individu à l'organisation en définissant les droits et devoirs du manager vis-à-vis de celle-ci. Ils sont les références qui guident les managers et leur prescrivent les attitudes et comportements normatifs et efficaces. Ils sont comme les rôles d'une pièce de théâtre que doivent jouer les managers-acteurs de l'organisation. Ce sont les masques et les répliques possibles que les managers doivent porter et tenir pour jouer leur personnage sur la grande scène de l'organisation. Le manager est donc un acteur qui sert de porte-voix de son organisation et à ce titre doit faire résonner très fort les modèles idéaux prescrits par celle-ci.

Le modèle dominant des années 90 à nos jours (tel que le présentent Boltanski & Chiapello, 1999, pp. 111-124, Bellier-Michel, 1997, pp. 5-8) serait celui du manager « à l'écoute » de ses collaborateurs, qui joue le rôle de conseil et de guide. Il les responsabilise et les rend autonomes en prenant en compte leurs motivations, leurs projets d'évolution professionnelle et de développement personnel. Le manager est un « coach » qui, offrant un accompagnement personnalisé, permet à ses collaborateurs de développer leurs potentiels. Le manager doit être un leader charismatique et visionnaire qui stimule l'engagement de ses collaborateurs dans la construction du bien commun. Il est leader car, sans recourir à la force directe et brutale de l'ordre, il sait faire adhérer les autres à sa vision d'un sens commun partagé. Il maîtrise le chaos et l'incertitude propre à ses environnements et s'adapte en temps réel aux évolutions. Il prône et pilote le changement permanent.

Nous qualifions ce modèle de dominant car il est enseigné en France depuis les années 90 dans la plupart des organismes de formation et de conseil en management comme par exemple, pour n'en citer que deux parmi les plus renommés, le CESI et La CEGOS. Il suffit pour se rendre compte du caractère dominant de ce modèle depuis le milieu des années 90, de faire la recension des programmes de formation au management. Si la forme des programmes de stage faite par les organismes de formation diffère quelque peu, le fond correspond aux conceptions théoriques du leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1977, 1984) et du leadership transformationnel (Bass, 1985). Rappelons avec Levy-Leboyer (2001, pp. 339-342.) que le modèle du leadership situationnel incite le manager à créer les conditions favorables à la participation des subordonnés en accroissant leur maturité psychologique et professionnelle. Quant au modèle du leadership transformationnel, qualifié par le même auteur de « nouveau » leadership, il prône que l'efficacité du leader dépend de son charisme et de sa capacité à mobiliser autour d'une vision et du sens d'une mission. Son efficacité dépend aussi de la considération qu'il a vis-à-vis de ses collaborateurs et de la stimulation intellectuelle qu'il génère grâce à une créativité incessante et contagieuse.

Ce modèle qui encourage le manager au changement et à l'adaptation permanente remplace, en l'intégrant, le modèle du management participatif qui fut popularisé par les travaux de Blake et Mouton (1964). Le modèle participatif est issu de l'approche comportementale du leadership inaugurée à la fin des années 30 aux États-Unis par les recherches de Lewin et poursuivie par l'école de l'Ohio. Il prône la supériorité d'un style démocratique ou participatif à tout autre style autocratique ou laisser-faire. Ce style « idéal » fut enseigné en France aux cadres durant les années 70 et les années 80. Il nous semble important de souligner les dimensions universelle et utopique de ces modèles : universelle, puisqu'ils sont la référence de ce que doivent être les managers à une époque donnée quels que soient leurs contextes socio-organisationnels et culturels, utopique car ils ont tendance à gommer ce qui différencie et singularise chaque manager dans son style propre.

Les quatre « universaux utopiques » de l'histoire du management correspondent au style « directif » du manager « rationnel » de la conception classique de la direction de l'entreprise (Taylor, 1911, Fayol, 1916) pour le premier, au style « démocratique-participatif » du manager « relationnel » du courant des relations humaines (Mayo, 1933, Lewin, 1939, Mac Gregor,

1960, Blake et Mouton, 1964, Likert, 1967) pour le second, puis au style « gestionnaire » du manager « planificateur » du courant gestionnaire et bureaucratique (Fiedler, 1967, Parsons, 1951, Lawrence et Lorsch, 1973), enfin au style « situationnel » du manager « guide » du courant culturaliste de l'entreprise (Sainsaulieu, 1977, Schein, 1985, Hersey et Blanchard, 1969). La production d' « universaux utopiques » caractérise bien le point commun des modèles de management qui se sont succédés au cours de l'histoire du management, et chaque modèle a proposé - à son époque - une vision uniforme du manager à laquelle les cadres devaient se soumettre. Les modèles de management – et le modèle actuel n'y échappe pas – reproduisent de l'idem et tentent de cloner de l'identique. Or, modéliser le management ne consiste peut-être pas à produire des universaux reproductibles, mais à comprendre des singularités ou des ensembles de singularités. Les quatre grandes finalités du management qui ont émergées au cours de l'histoire de cette discipline - organiser rationnellement la production, motiver l'individu, adapter l'individu à la structure et la structure à son environnement, mobiliser autour d'un projet - ne sont pas affaire d'universaux à appliquer, mais de pratiques singulières et inventives.

2- Les pratiques effectives de management

En ce qui concerne les pratiques actuelles de management et la façon dont elles sont vécues par les salariés, de nombreux chercheurs constatent une pression et une emprise de nombreuses organisations sur leurs employés (par exemple Leymann, 1996, Villette, 1996, Dejourn, 1998, Hirigoyen, 1998, Le Goff, 1999, Monroy, 2001). Les pressions directes et ouvertes ou indirectes et insidieuses se traduisent par de la souffrance psychologique, des dépressions, du harcèlement au travail. Le bilan de la situation des salariés en France que dressait en 1986 l'Association VILLERMÉ - association constituée d'inspecteurs et de contrôleurs du travail – était à cet égard déjà révélateur de cet écart entre les discours tenus sur l'entreprise comme lieu d' épanouissement, d'accord mutuel et d'efficacité renforcée et les pratiques de répression, d'asservissement, de soumission qui se cachent derrière un apparent consensus.

La D.R.T.E.F.P. (Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) d'Aquitaine a publié en janvier 2002 un rapport de recherche effectué par deux chercheurs du L.A.R.S.E.F. (Laboratoire de Recherche en Sciences Sociales et en Éducation et en Formation) de l'université Victor Ségalen Bordeaux 2 sur les phénomènes de violence et harcèlement en milieu professionnel. Cette enquête a été réalisée sur un échantillon de plus de 1000 salariés, échantillon représentatif (tous secteurs d'activité et niveau hiérarchiques confondus) du tissu socioprofessionnel de la région. Ainsi, 28 % des salariés interrogés connaissent des victimes dans leur entreprise ou se déclarent eux-même victimes ; 20 % considèrent qu'il existe une augmentation des phénomènes de violence ; 38 % jugent « mauvaise ou moyenne » l'ambiance dans leur entreprise et 26 % avancent qu'ils se sentent « parfois, souvent, ou toujours » en insécurité au travail. Enfin 35 % déclarent qu'on leur manque « parfois, souvent ou toujours » de respect. Mansel (2002), l'une des chercheurs ayant mené cette enquête, précise que 41 % des salariés déclarent que la violence au travail est d'ordre moral, et qu'elle se manifeste au travers de réflexions, de pressions diverses, de contraintes psychologiques, de chantages ou de menaces, d'iniquités, de dévalorisations, etc.

Nous présentons, pour rendre concrètes ces statistiques tout au long de cet article, quelques « morceaux choisis » de vécu problématiques de ces pratiques de management. Ces extraits sont tirés d'une enquête que nous menons - dans le cadre d'un doctorat en Sciences de l'Éducation - auprès de 80 cadres de proximité qui exercent dans l'industrie, les services, les secteurs social et de la santé (tout secteur d'activité et toute taille d'entreprise).

La prescription de la « flexibilité » des personnes, quelles que soient leurs envies, est une forme de déshumanisation du lien entre l'individu et son travail. Les « collaborateurs » ont l'impression bien souvent d'être « *trimbballés comme des colis* », instrumentalisés. Pour certains, les modes d'organisation et de management sont revenus à ce qu'on a pu leur raconter de l'époque du taylorisme. Certains disent que du temps du management participatif, dans les années 80, ils savaient qu'ils n'avaient pas droit au chapitre, mais qu'au moins on prenait des gants avec eux ; maintenant, ce n'est même plus la peine. On leur dit que s'ils ne sont pas contents, ils peuvent toujours tenter leur chance ailleurs. La flexibilité, outil moderne de gestion des ressources humaines, consiste ici en un retour d'une forme de pression directe et frontale qui accompagnait le modèle taylorien à son époque.

Les réorganisations, restructurations, réingénieries des modes de production sont effectuées au nom de la qualité, de l'efficacité et de la performance. Les compression budgétaires de tout ordre - « *dites-moi ce dont vous avez besoin, je vous apprendrai à vous en passer* » - les réductions de personnel, les exigences de rendement - « *faire plus avec moins* » - les surcharges de travail - « *plus de priorités, tout est prioritaire* » - le resserrement des contrôles, le « *toujours plus* » de productivité, le « *toujours plus* » d'engagement organisationnel et de performance sont le terreau de la violence hiérarchique (Aurousseau et Landry, 1998) et du harcèlement moral (Hirigoyen, 1998). Pour Monroy (2001, pp. 73-81), le prix de l'excellence (Qualité totale, objectif « *zéro défaut* », Chartes « *performance* »,...) c'est la violence et la transformation du lien social en nœud coulant. Cette nouvelle culture de la compétition sauvage, de l'apologie de la réussite économique, de la souplesse d'adaptation permanente, du mépris des non performants se concrétise par ces nouvelles réalités organisationnelles. Pour Le Goff (1999, pp. 24-36, p. 113), cette demande managériale d'un engagement total s'accompagne d'un désir de transparence totale des individus et de leur façon de travailler. Elle s'organise par la mise en place de systèmes d'évaluation qui voudraient mettre à nu tous les registres du lien psychosocial, depuis les aptitudes, les traits de personnalité (ce qu'on appelle les savoirs-être) jusqu'aux comportements relationnels et aux compétences individuelles et collectives.

Cette déshumanisation des rapports de travail se soutient, en France depuis les années 90, de la formation des cadres de proximité. Les consultants en management leur inculquent des modèles relationnels qui incitent à ne plus avoir de rapports fusionnels avec les collaborateurs, à garder la bonne distance. La tendance lourde est de faire comprendre aux managers que plus ils sont sur le terrain, plus ils relèvent leurs manches et règlent les problèmes avec les subordonnés, moins ils sont bons. Pour cela on leur dit qu'ils doivent « *relever le nez du guidon, avoir une vision globale des problèmes* » - en confondant distance physique et décentration psychique. Cela consiste concrètement pour eux à passer plus de temps dans leurs bureaux à faire de la gestion administrative relative aux démarches de certification de la qualité qu'à être

physiquement avec les subordonnés. Cette « bonne distance » est justifiée par un souci d'autonomisation et de responsabilisation des ouvriers. La formation au management donne aux cadres les arguments qui leur permettent de rationaliser et de justifier la gestion efficace des ressources humaines. La « bonne distance » permet une « bonne coupure » d'avec des subordonnés sur lesquels il faut mettre constamment la pression. La logique de flexibilité n'autorise plus de s'apitoyer sur leur sort.

De plus, dans les contextes de pression managériale, les individus se désolidarisent et valorisent la logique du chacun pour soi et la compétition acharnée. Nous observons un fractionnement des collectifs de travail : la totalité est réellement conçue comme la juxtaposition des parties mises bout à bout, interchangeables et éjectables. La passivité et le sentiment d'impuissance s'installent et les gens se replient sur eux-mêmes.

DE MULTIPLES INTERPRÉTATIONS DE CET ÉCART ENTRE DISCOURS ET PRATIQUES DE MANAGEMENT

L'idéalité des intentions affichées par ces modèles peut servir à masquer et à occulter des pratiques effectives de domination et de soumission plus ou moins douces. Cependant l'écart entre les modèles idéaux de management et la réalité des pratiques managériales est si grand que ces modèles ne dupent plus beaucoup de salariés, même si la grande majorité s'en accommode (Le Goff, 1995, p. 88). Peut-être pas même les consultants et conseils en management même si certains, par paresse intellectuelle ou intérêt économique, continuent à faire comme s'ils n'avaient rien remarqué.

1- Du masquage progressif des relations de pouvoir à la « barbarie douce »

Dès les années 70, certains auteurs sociologues et psychosociologues français remarquent que l'évolution des discours et théories du management peuvent s'interpréter comme un masquage progressif des relations de pouvoir et de domination au sein de l'entreprise.

Lapassade (1974, pp. 24-25) repère que les théories psychosociologiques nord-américaines ont contribué à camoufler l'exercice du pouvoir au sein des organisations de travail. Pour cet auteur, la fonction de la psychosociologie fut de préparer les dirigeants pour la société néo-bureaucratique et soi-disant "autogérée" de l'avenir. Le système bureaucratique s'est servi des découvertes concernant les processus relationnels informels des groupes pour s'assouplir, assimiler la critique, s'en nourrir et rester "pilote du bateau". Le projet était d'orienter les énergies individuelles et collectives vers plus d'implication et assez de soumission pour ne pas remettre en question les structures. Il voit dans le courant des Relations Humaines le corps de doctrines qui fut l'agent de la modernisation permettant l'avènement d'une bureaucratie nouvelle, moins rigide et plus adaptative.

Crozier et Friedberg (1977, p. 426) ne disent pas autre chose lorsqu'ils remarquent que le courant des Relations Humaines, loin de remettre en cause le taylorisme, le complète plus qu'il ne le dépasse et participe même à son renforcement en donnant aux dirigeants une com-

préhension de la logique dite « irrationnelle » des comportements des groupes et du facteur humain, de façon à ce qu'ils puissent l'intégrer dans leur rationalité. Bernoux (1985, p.89), puis Friedberg (1997, p. 49) dénoncent l'utilisation stratégique des théories de la motivation au travail par les directions d'entreprises pour réduire l'influence des syndicats et s'en servir pour appliquer de nouvelles politiques individualistes de gestion des ressources humaines. L'idéologie de l'homme motivé par la réussite (l' « *achievement* » anglo-saxon), principal levier du libéralisme, va utiliser la théorie motivationnelle d'Herzberg (1959) de « l'homme qui s'actualise dans son travail » pour inculquer à tous les salariés cette volonté de dépassement de soi et de réussite.

Enriquez (1991, pp. 74-78) revient sur ce processus progressif d'occultation des relations de pouvoir et des comportements de domination. Il remarque que la théorie psychosociologique a progressivement « évolué » du concept de pouvoir à celui d'autorité, puis à celui de décision. Il articule les notions de pouvoir, d'autorité et de décision comme trois niveaux imbriqués en degrés : le niveau de l'autorité servirait à masquer celui du pouvoir et celui de la décision servirait à occulter celui de l'autorité. Sachant que le pouvoir se situe sur le niveau du contexte global institutionnel, l'autorité sur le niveau groupal et organisationnel, et la décision sur le niveau individuel, la réflexion managériale est progressivement réduite à la seule dimension personnelle, celle du personnage du manager ou du « managé » et de son « malheur individuel ». La théorie ne parle plus de niveaux de pouvoir mais de niveaux de prise de décision, ce qui permet d'adoucir les discours, mais aussi de renforcer les pratiques contrôlantes d'évaluation des acteurs professionnels.

Pour Beauvois et Joule (1998, pp. 81-91) les subordonnés sont sous l'emprise d'un processus manipulateur de « soumission librement consentie ». La soumission librement consentie consiste à se doter de bonnes rationalisations (afin d'éviter de trop souffrir psychologiquement) pour justifier ce qui se passe ou ce que l'on vous pousse à faire sans bien-sûr vous y obliger. Par exemple se dire que si un collègue est victime de harcèlement de la part du supérieur, c'est qu'il l'a bien mérité.

Cependant un grand nombre de salariés (managers et subordonnés) témoignent qu'ils sont dans des états de « soumission forcée » et de démission personnelle, avec de forts sentiments d'impuissance face à ce qui leur arrive.

Ces conduites de soumission plus ou moins consenties s'expliquent pour Dejours (1998, p. 93-95) comme les effets d'une organisation totalitaire qui instaure un consentement généralisé des salariés à subir l'injustice et à la faire subir, une complicité collective à s'adapter à la « banalité du mal », à le tolérer, à ne pas le dénoncer et même à participer à la souffrance infligée à autrui.

Le Goff (1999, 112-113) ne pense pas que ces pratiques soient l'expression d'une forme de totalitarisme rampant mais plutôt le produit paradoxal de discours managériaux angéliques. Il qualifie de « barbarie douce » cet écart paradoxal entre des discours managériaux utopiques prônant la transparence, l'autonomie des individus, l'égalité entre tous et d'autre part des pratiques de mensonges, d'injustices, de pressions et de violences relationnelles. Le modèle actuel de management, ses discours et outils afférents, ne produisent pas en France une forte adhé-

sion de la part des salariés. Mais ses effets destructeurs relèvent de sa capacité à embrouiller, à déstabiliser, à fabriquer des doubles-contraintes (Watzlawick, 1972, pp. 211-220) comme par exemple celle d'une demande simultanée d'adhésion et d'autonomie faite aux employés par les managers (Bourguignon, 1999, p. 173).

2- Un processus d'euphémisation par inversion

Quand on compare les modèles classiques de management des organisations du début du siècle dernier et les modèles actuels on constate deux changements majeurs : d'une part les structures d'organisation sont passées d'une forme pyramidale à une forme « matricielle » privilégiant les communications transversales, et les organisations en réseaux. D'autre part, les modèles d'autorité sont passés de styles autocrates, voire autoritaires à des styles participatifs et situationnels.

Entre ces deux moments, les discours de management ont intégré les critiques faites au modèle capitaliste, critiques que l'on retrouve dans les revendications de mai 68. Par exemple les aspirations à l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la convivialité et l'ouverture aux autres, la remise en question des formes de contrôle hiérarchique direct, le rejet de toutes formes d'autoritarisme. Les textes de management des années 90 prennent donc en compte la critique des grandes organisations bureaucratiques, hiérarchisées et planifiées.

Les styles de management directifs ne sont plus « culturellement corrects ». L'évolution des mentalités, des aspirations à être ont conduit les entreprises, pour continuer à maintenir l'engagement qu'elles imposent aux personnes, à « adoucir » leurs méthodes. Le management est passé de méthodes verticales et dures de domination et de contrôle à des méthodes horizontales et douces. On oppose habituellement les méthodes directives et non directives de management de groupe. Il nous semble que pour qualifier ce changement dans les méthodes de management, il serait plus pertinent de parler d'un processus d'inversion, de retournement des méthodes directes, frontales et prescriptives en des méthodes indirectes, obliques et inductives. Ce processus de retournement peut être apparenté à une euphémisation des discours et des méthodes de domination, euphémisation qui consiste très exactement en une inversion, un retournement, par exemple, de la logique verticale, hiérarchique et directe de contrôle en une logique horizontale, indirecte et diffuse d'évaluation et de contrôle social de tous par tous. Les travaux de recherche de Berrebi-Hoffmann (1997) sur l'évolution des modes de pouvoir et de contrôle hiérarchique en sont une bonne illustration. Cela peut se traduire dans la forme par un adoucissement des discours managériaux : on n'ordonne plus, on conseille. On ne prescrit plus, on invite à exécuter « sans vous commander ». On ne contrôle plus, on évalue. C'est « une main de fer dans un gant de velour ». On assiste rarement à des affrontements directs. Les directions n'essayent plus de « passer en force », de peur de renforcer les résistances et de réactiver les conflits sociaux. Elles ne justifient plus leurs décisions comme relevant de leur volonté politique, mais comme une nécessité naturelle d'adaptation aux règles de l'environnement économique. Par ce type de stratégie indirecte, les conflits sont gommés, les tensions sont adoucies en les enrobant de discours rationalisants et cohérents et de méthodes qui relèvent de l'écoute et de la relation d'aide propres aux sciences humaines. Le modèle du

management participatif tel qu'il est appliqué dans certaines entreprises consiste à amener les gens à choisir d'eux-mêmes ce qu'on voudrait qu'ils choisissent. Ces stratégies d'euphémisation du contrôle et du pouvoir servent à manipuler et à mystifier les employés, mais elles servent aussi à leur rendre supportable leur condition moderne d'hommes et de femmes dominés. Tragique ambiguïté du management.

3- Quelques exemples de méthodes indirectes, obliques et inductives

L'emprise de l'entreprise sur les salariés résulte de la coupure entre les dimensions économique et sociale de l'organisation, puis de l'hypertrophie de la seule logique économique au détriment de la logique sociale. Dans ce contexte global qui privilégie la logique de marché et les seuls droits de la libre entreprise, l'individu est mis dans un système sans protection pour sa survie et la peur du licenciement guide ses comportements.

Pour donner un exemple, au cours d'une formation où nous interviewions les membres du groupe sur leur vécu quotidien, un cadre de service administratif d'une grande entreprise française racontait le harcèlement moral qu'il avait subi pendant un an et demi. Sa supérieure hiérarchique voulait le faire démissionner. Elle l'avait isolé de ses collaborateurs, ne lui donnait plus d'objectifs de travail ; simplement il venait pointer le matin et ressortait le soir. Au début, il avait envie de « *la coller au mur* » mais se retenait de craquer. Par la suite il avait eu des problèmes de santé et de dépression. Ce qui l'a aidé à tenir, en acceptant cette « mise au placard », c'est de penser qu'il avait une famille à nourrir et qu'il ne pouvait pas démissionner, par peur de se retrouver au chômage.

Justifier les modes d'individualisation, de précarisation, de flexibilité par l'adaptation de l'entreprise aux lois du marché et à la conjoncture économique facilite un mode indirect de soumission à l'autorité managériale. Cela permet d'expliquer les changements organisationnels et de gestion des ressources humaines non pas comme relevant des choix volontaires du management mais par une nécessité naturelle d'adaptation à l'environnement, au nom d'un réalisme gestionnaire. Ce mécanisme d' « *attribution causale externe* » (Deschamps, 1996, pp. 237-239) conduit les personnes à penser qu'elles n'ont aucune prise sur leur environnement, et par là même à devenir fatalistes et résignées, à tolérer les actes de violence relationnelle comme le harcèlement au travail. Les gens qui subissent ces contextes souffrent, stressent, deviennent agités avant de sombrer dans l'épuisement professionnel et la dépression, ou alors ils rationalisent, deviennent cyniques et « réalistes » et participent activement à ce type de logique relationnelle, ou encore ils se désengagent, deviennent apathiques, soumis et irresponsables.

La mainmise des pouvoirs financiers sur une partie du monde du travail se traduit par des logiques de production « à flux tendus » et des pratiques managériales d'individualisation du travail. La mise en concurrence des personnes favorise un déficit de solidarité entre les membres d'une équipe de travail. Lorsque des personnes sont mises en compétition dans un contexte de lutte pour la survie, tous les coups bas sont permis pour s'en sortir, et c'est le plus « pervers » qui gagne. Le collègue harceleur développe cette pratique pour maintenir sa place dans le système, le cadre pour répondre aux objectifs qu'on lui a fixé, le groupe pour éliminer les

plus faibles. Diviser pour mieux régner est la règle d'or. Dans ce contexte précis, le système organisationnel induit le harcèlement.

On retrouve en France cette « dictature des marchés » dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Comme si ce mode de rapport au travail avait tendance à se propager à l'ensemble des secteurs d'activité, même ceux qui ne sont pas traditionnellement dans le secteur marchand.

Lorsque les personnes sont confondues en tant qu'éléments identiques et isolés d'une collection, elles deviennent interchangeable et perdent leur identité, se fragilisent et développent des sentiments de souffrance et des symptômes physiques de mal-être. Cette forme de collectif, que Sartre (1960) appelait la figure de la série, désigne tout ensemble humain qui reçoit son unité de l'extérieur et qui est incapable de former une unité interne, incapable de s'auto-organiser. Le témoignage de plusieurs agents de maîtrise du secteur français de l'équipement automobile qui avaient participé à la mise en place d'une organisation de production appelée formellement « groupe autonomes de production » illustre cette figure. Il n'y avait plus d'agents de maîtrise pour organiser la production. Les discours managériaux insistaient sur la responsabilisation des opérateurs vis-à-vis de l'organisation de leur production, en auto-contrôle. Cependant, comme ils avaient besoin de repères pour contrôler leur productivité, les agents de fabrication avaient des télévisions qui inscrivait au-dessus de leur tête et en temps réel leur taux de production en vert, s'ils étaient « dans les clous » par rapports aux normes de production théoriques, et en rouge s'ils ne l'étaient pas. Les ouvriers étaient pris dans un rythme où ils jouaient la compétition entre eux, en « régulant », comme on dit, ceux qui ne suivaient pas, car ils leur faisaient baisser la moyenne de production. C'est donc une télévision-compteur qui organisait pour le groupe son rythme de travail et induisait les régulations nécessaires entre les agents, et entre les équipes qui se prenaient au jeu de la compétition. Ils s'accommodaient même de machines qui tournaient mal plutôt que de perdre le rythme et de prendre du retard, d'être « dans le rouge ». Au bout de quelques mois, les boulons volaient dans l'atelier, prenant pour cibles les télévisions qui avaient été mises hors de portée des gens pour qu'ils ne puissent pas les éteindre...

Ce type d'organisation du travail porte le nom de « *total productive management* ». C'est, dit-on dans les discours managériaux, la forme la plus évoluée d'organisation des équipes de production où les membres se responsabilisent collectivement et « s'autorégulent ». Ils se mettent eux-même et entre eux la pression. L'autocontrôle consiste à « internaliser » dans la tête des personnes des contraintes de productivité. Ils culpabilisent, se sentent fautifs et incompetents s'ils n'arrivent pas à tenir le rythme. Cette transformation des collectifs de travail en collection d'individus facilite la mise en concurrence des personnes, la désignation de boucs émissaires et la persécution collective des sujets trop faibles pour s'adapter aux nouvelles réalités de la productivité.

LE MANAGEMENT COMME TENTATIVE DE RÉDUCTION DES CONTRADICTIONS INHÉRENTES AU LIEN INDIVIDU-ORGANISATION

1-L'écart entre discours et pratiques de management comme expression d'un processus d'interdépendance et d'inversion des contraires

Les méthodes horizontales, participatives et douces de management, qui se sont substituées aux méthodes verticales, directives et dures de commandement s'accompagnent de la recrudescence des violences relationnelles et des vécus de souffrance. On ne peut que constater les effets contre-productifs de ces modèles de management dans les vécus de souffrance au travail : l'enfant du management participatif, c'est le harcèlement moral et la souffrance !

Cependant, comment s'étonner de ces effets contre-productifs des discours et méthodes de management ? Ne dit-on pas « *qui veut faire l'ange fait la bête* ». Cette interdépendance des contraires, par exemple entre des discours et méthodes douces, euphémisées et des pratiques relationnelles violentes, est connu, comme nous le rappelle Watzlawick et al. (1975, pp. 38-39) depuis Héraclite qui l'appelait *énantiodynamie*. Par la suite, Jung (1993, pp. 622-624) précise que tout extrême (valeur, pratique, comportement, logique, discours, coutume...) renferme en secret son contraire, et plus une situation ou une valeur devient extrême, c'est-à-dire est accentuée unilatéralement, plus on doit s'attendre à sa transformation ou conversion en son contraire.

C'est ainsi que nous vous proposons de comprendre la dialectique paradoxale entre ces discours de management fait de douceur et de contournement des rapports de force et conflits et les pratiques de violence relationnelle, les vécus de souffrance psychologique. C'est ce processus paradoxal que Le Goff exprime dans la formule ambiguë « barbarie douce ».

2- Les discours et méthodes de management comme tentatives de refoulement des conflits et contradictions propres au lien entre l'individu et l'organisation

Car ce qui refait surface, tel le retour du refoulé, dans les violences relationnelles et les vécus de souffrances au travail, c'est précisément ce que tente de masquer ces discours euphémisants, angéliques et doux et ces pratiques indirectes de domination : les conflits et les contradictions inhérentes au lien problématique qui relie l'individu à l'organisation. Les violences relationnelles (comme le harcèlement moral) et les souffrances vécues viennent marquer l'échec des discours et méthodes douces de management comme tentatives de substitution et de gommage des contradictions.

L'idée du bien-être au travail et d'un lien harmonieux entre le salarié et l'entreprise peut se classer dans une certaine conception du progrès qui porte en toile de fond l'utopie d'un bonheur complet possible, d'une entreprise et d'une organisation du travail d'où seraient exclues les contradictions, les conflits et les affrontements. Cette conception du progrès est une conception « dramatique » d'un monde du travail purifié et parfait, d'une entreprise homogénéisante et de salariés normalisés. Le management, ses discours, modèles et méthodes ont pour fonction d'essayer de nouer les besoins individuels aux objectifs de l'entreprise en postulant un principe de non-contradiction entre ces deux niveaux. Plus généralement, la finalité de l'idéologie managériale, quelles que soient les formes discourtées et organisationnelles qu'elle a prise au cours de l'histoire de ses transformations, est une tentative d'homogénéisation, de normalisation et de maîtrise des individus (Le Goff, 1995, p. 233) dans le cadre unidimensionnel de l'entreprise.

La paix sociale est recherchée en essayant de gommer les contradictions qui organisent les rapports de travail et par des tentatives de contournement de ces contradictions par ces formes indirectes et « douces » de pouvoir que sont les modèles participatifs et situationnels de management.

Deux modèles de management sont actuellement porteurs de cette conception « harmonieuse » : celle du management « moderne » et de sa logique individualiste, celle de l'entreprise « bureaucratique » et de sa logique collectiviste. Ces deux logiques opposées reposent sur la même utopie, celle de la réduction supposée possible des tensions et oppositions qui marquent la relation entre l'individu et l'organisation. Ces modèles sont porteurs de formes d'assujettissement différentes qui concourent chacune à mettre en péril le bien-être de l'homme au travail.

L'assujettissement produit par la mondialisation libérale, la toute puissance de l'entreprise et son modèle opérationnel du management moderne résultent de la coupure entre les dimensions économiques et sociales de l'organisation et de l'hypertrophie de la seule logique économique au détriment de la logique sociale. Le salarié est citoyen en dehors de l'entreprise et les lois de la « chose publique » s'appliquent peu au monde économique. Nous constatons au contraire une inversion : ce sont les lois du monde économique qui s'imposent à la « chose publique ». Dans ce contexte, les stratégies individualistes du « chacun pour soi » sont hypertrophiées.

Une autre forme d'assujettissement s'exerce quand à l'inverse la dimension économique de l'entreprise passe sous le contrôle quasi complet du vécu social des salariés. Le primat du collectif sur l'individuel est source lui aussi de déséquilibre et d'excès. Au niveau politique, le collectivisme intégral est l'exemple le plus célèbre de cette forme d'assujettissement. Au niveau de l'entreprise, le modèle bureaucratique en est le représentant le plus proche. Dans ce cadre managérial précis, l'individu réduit à l'état d'atome social demeure sans initiative et dépendant du pouvoir des normes collectives édictées par quelques gestionnaires-bureaucrates. Les besoins des salariés sont collectivisés et pris en charge par des règles de gestion, règlements, chartes et projets d'entreprise décrétés par les « représentants » du plus grand nombre. L'égalité des salariés face à la prise en compte de la diversité de leurs besoins individuels est réduite à l'égalitarisme de traitement uniforme et massifié des besoins et des modes de satisfaction.

Actuellement en France, deux modèles de l'entreprise se confrontent : le modèle du management « moderne » des années 90, et le modèle de gestion bureaucratique des années 60. Dans les deux cas, le salarié n'est pas sujet de lui-même ! Dans le modèle du management moderne, il est sujet du capital et du marché. Dans celui de la « gestion », il est sujet du collectif, indifférencié et égalisé par les normes sociales de l'organisation. Le premier ne voit dans la personne qu'un client (interne ou externe), le second un usager.

Ces deux formes exclusives n'ont heureusement jamais pu être poussées à leurs extrêmes très longtemps, à cause de la loi de la conversion des contraires. Le modèle bureaucratique-collectiviste a subi les critiques de Mai 68 et a été contrebalancé, à partir des années 90 en France, par le modèle managérial-individualiste. Ce dernier modèle s'accompagne aujourd'hui de grandes souffrances individuelles et d'un début timide de contestation collective.

CONCLUSION : UNE POSTURE MANAGÉRIALE QUI ASSUME LES CONTRADICTIONS ENTRE INTÉRÊTS INDIVIDUELS ET INTÉRÊTS ORGANISATIONNELS

Le management cherche à concilier les deux logiques économique et sociale, les intérêts de l'individu, des collectifs d'individus et les intérêts de l'organisation. Pour ce faire, les dispositifs de la démocratie à l'intérieur de l'entreprise (concertation, débats, place faite aux syndicats,...) permettraient de corriger les excès issus de la trop grande amplitude du balancement entre ces deux extrêmes.

Cependant, les techniques managériales d'obtention du consentement qui constituent cette « barbarie douce » témoignent en creux de la difficulté grandissante pour les directions à mobiliser et à engager, sans les contraindre, leurs personnels vers leurs objectifs de profit et de rentabilité, alors que s'amplifient stress, dépression et épuisement professionnel.

La recherche permanente d'efficacité s'opère au détriment des personnes, réduites à leurs seules dimensions d'acteur social (cadre, représentant syndical, ouvrier...) et d'agent productif. Les optimisations et changements permanents s'accompagnent chez les salariés d'un sentiment de perte d'identité, c'est-à-dire d'une perte du sentiment d'être sujet de soi-même.

Cette recherche de réduction à tout prix des contradictions entre les intérêts individuels et les intérêts de l'entreprise (ce que l'on appelle la « paix sociale ») engendre ces discours managériaux euphémisés, ces pratiques manipulatoires de contournements des conflits et débouche bien souvent sur des compromis mous qui figent les tensions sans les dépasser ni les assumer. La recherche participative d'un consensus consiste la plupart du temps à substituer une solution neutre aux problèmes et questions qui se posent derrière les contradictions.

Cependant, comme nous le rappelle Ardoino (1970, p.54), la participation et l'engagement des salariés dans des projets de changement nécessitent que les directions acceptent la contestation à leur égard, et que les contradictions inévitables du lien entre individu et organisation ne fassent pas l'objet de stratégies de gommage, de réduction ou d'escamotage mais soient

acceptées comme moteurs même de changement. Il reste à repenser ce que management démocratique et participatif d'une organisation veulent réellement dire en terme de droits et de devoirs (ressources et contraintes) pour chacun et à refonder l'entreprise, comme lieu de démocratie participative, autour du principe d'un débat contradictoire.

Jean Vannereau est Psychologue du Travail et des Organisations et exerce depuis 15 ans le conseil et la formation au management en profession libérale. Il est chargé de cours à l'Université de Bordeaux II et enseignant au CNAM. Il termine un doctorat en Sciences de l'Éducation sur le thème des paradigmes sous-jacents aux théories, représentations et pratiques de management.

Courriel : jean.vannereau@free.fr

This article discusses the paradox of management as "soft brutality" ("douce barbarie"). It is based on the observation that there is a growing divide between, on one hand, increasingly "soft" managerial theories, methods and discourse and, on the other hand, relational violence (such as bullying) and suffering in the workplace. Euphemisms and the masking of discourses and methods of domination and hierarchical control are used mainly to deny, reduce or circumvent contradictory and conflictual relations between the individual (or groups of individuals) and the organization. The goal of a pure and perfect working world combined with individual suffering and organizational violence creates a vicious circle that can be broken only by rethinking management as a vector for the debate between the opposing sides.

RÉFÉRENCES

- ARDOINO, J. (1970). *Management ou commandement – participation et contestation*. Paris : Fayard-Mame.
- AUROSSEAU, C., LANDRY, S. (1998). « La violence hiérarchique en milieu professionnel, une étude exploratoire ». 10^e congrès de l'AIPTLF.
- BELLIER-MICHEL, S. (1997). *Modes et légendes au pays du management*. Paris : Gallimard.
- BERNOUX, P.(1990). *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil (4^e éd.).
- BERREBI-HOFFMANN, I. (1997). *Pouvoir et contrôle dans les entreprises d'expertise : une approche socio-économique des organisations fondées sur les savoirs : le cas du conseil informatique*. Thèse de doctorat en sociologie, Institut d'Étude Politique de Paris, 380 p.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S., (1978). *Les deux dimensions du management*. Paris : Ed. d'Organisation, 1980.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S., (1964). *La troisième dimension du management*. Paris, Les Éditions D'organisation, 1987.
- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- BOURGUIGNON, A. (1999). « Le dilemme autonomie-contrôle chez les professionnels syndiqués québécois ». *Actes du 10^e congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 171-186.

- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil.
- DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Le Seuil.
- DESCHAMPS, J.-C. (1996). Au delà des théories « classiques » de l'attribution. Dans Deschamps, J.-C., Beauvois, J.-L., (éd.), *La psychologie sociale, t.2 : des attitudes aux attributions*. Grenoble : PUG. pp. 237-260.
- D'ORTUN, F. (1988). « L'imposture du siècle : le bonheur au travail ». *Carrièreologie*, vol. 3, n° 4, Avril 1988, pp. 3-10.
- ENRIQUEZ, E. (1991). *Les figures du maître*. Paris : Arcantère.
- FORRESTER, V. (2000). *Une étrange dictature*. Paris, Fayard.
- FRIEDBERG, E. (1997). *Le pouvoir et la règle*. Paris : Éditions du Seuil.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- HERSEY, P. (1984). *Le leader situationnel*. Les éditions d'organisation, 1989.
- HIRIGOYEN, M.F. (1998). *Le harcèlement moral*. Paris : Syros.
- JOULE, R.-V., BEAUVOIS, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : PUF.
- JUNG, C.G. (1953). *Métamorphoses de l'âme et ses symboles*. Paris : Le Livre de Poche, 1953.
- LAPASSADE, G. (1974). *Groupes, Organisations, Institutions*. Paris-Bruxelles-Montréal : Gauthiers-Villars Éditeur.
- LE GOFF, J.P. (1995). *Le mythe de l'entreprise*. Paris : La Découverte. (2^e éd.).
- LE GOFF, J.P. (1999). *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La découverte.
- LEVY-LEBOYER, C., (2001). Comment choisir et former des leaders ?. Dans : Levy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.P., *RH, les apports de la psychologie du travail*. Paris : Éditions d'Organisation, pp. 329-343.
- LEYMANN, H. (1996). *La persécution au travail*. Paris : Le Seuil.
- MANSEL, C. (2002). Les phénomènes et situations de violence en milieu professionnel. *Performances*, n° 2, pp. 7-12.
- MONROY, M. (2001). *La violence de l'excellence*. Paris : Hommes et perspectives.
- SARTRE, J.P. (1960). *Critique de la raison dialectique*. Paris : Gallimard.

-
- TAYLOR, F.W. (1911). *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod, 1957.
- VANNEREAU, J. (2002). Pour comprendre les violences relationnelles dans les milieux professionnels. *Performance*, n° 2, pp. 21-26.
- VILLERMÉ, L.R.(1986). *Tableaux de l'état physique et moral des salariés en France*. Paris, Ed. La Découverte.
- VILLETTE, M. (1996). *Le manager jetable*. Paris : La Découverte.
- WATZLAWICK, P. et al. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Le Seuil.
- WATZLAWICK, P. et al. (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Le Seuil.