

Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales

Éric Roussel

Docteur en sociologie

D^r Véronique Tassy

Médecin-inspecteur régional du travail



LE management et, à travers lui, la pensée gestionnaire, gagnent tous les terrains du monde du travail.

Le terme en finirait même par être galvaudé, à force d'être utilisé sans parcimonie aucune. Les outils de management cristallisent des manières de percevoir la réalité, en même temps qu'ils traduisent des conceptions particulières de l'homme.

Perception de la réalité et conceptions de l'homme se font outil. Ces outils sont utilisés au quotidien par les salariés qui sont alors portés à appréhender travail et collègues à travers leur prisme. De ces utilisations naissent des pratiques et ces pratiques produisent à leur tour des effets sur ceux qui les appliquent.

Depuis 2010, à l'initiative de la DIRECCTE Pays de la Loire, une cellule de recherche pluridisciplinaire s'est constituée autour de la compréhension des effets du management sur les salariés.

En prenant appui sur les réalités vécues par des salariés, sur leurs expériences et leurs récits, un médecin-inspecteur du travail et un sociologue ont entrepris d'analyser ces effets du management, sans présager des intentions de ceux qui introduisent lesdits outils dans le monde du travail, ni préjuger des intentions de ceux qui les utilisent.

Leur approche, qui permet de dépassionner les débats autour du management, ouvre sur des pistes de réflexions susceptibles d'améliorer la prévention des effets de certaines pratiques.



PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales

Contexte de l'initiative

Devant l'augmentation des demandes de rendez-vous pour des consultations d'ordre psychosocial à la consultation de pathologie professionnelle du CHU de Nantes, il est apparu pertinent de croiser le regard et l'analyse du médecin inspecteur du travail avec l'approche d'un sociologue afin de mieux articuler la compréhension des cas aux spécificités de leurs situations de travail. Cette recherche d'apports extérieurs vise toujours un objectif central : apporter aux médecins du travail, non seulement une réponse individuelle pour le salarié en souffrance, mais aussi une vision et des éléments plus macroscopiques, au niveau de l'entreprise, sur l'organisation et les représentations des acteurs concernés, afin de permettre au médecin du travail de mener des actions de prévention collective.

L'association de la médecine à la sociologie a été portée par l'intention de soutenir la mise en œuvre d'une démarche pluridisciplinaire portant sur les effets sur la santé des pratiques managériales et conjointement, de recueillir des données permettant d'enrichir leur compréhension afin de produire des connaissances susceptibles d'être transmises à tous les acteurs de la santé au travail, dans le but ultime d'une prévention primaire du risque psychosocial. Depuis maintenant trois ans, le Dr Véronique Tassy (médecin-inspecteur régional du travail à la DIRECCTE Pays de la Loire) et le sociologue Éric Roussel (docteur en sociologie, spécialisé dans la sociologie du travail et des organisations) ont élaboré un objet de recherche et d'investigation ambitieux : analyser les effets des pratiques managériales sur les salariés.

Définition de l'objet

Prenant appui sur son étymologie¹, le mot de management sera ici défini comme un dispositif de doubles mé-

diations conduisant les conduites des individus sur deux plans. L'un concerne les relations qu'ils entretiennent avec les autres et avec eux-mêmes. L'autre désigne les outils qui prennent en charge les modalités de l'exécution du faire, ce qui doit être fait et la manière de le faire.

Dans son quotidien, le salarié utilise des outils de management qui conduisent ses activités dans deux registres : faire le travail (quoi faire ? Et comment ?) et être au travail (comment se comporter avec les autres ? Et avec soi-même ?). C'est par ces techniques que le salarié appréhende les uns et les autres. Du coup, l'application de ces techniques a des effets sur celui qui les utilise. C'est en ce sens que nous disons que les pratiques managériales produisent des effets. Cette mise en mouvement a des effets sur ceux qui mobilisent ces techniques parce qu'à travers elles ils appréhendent la réalité qui les entoure et agissent sur elle. Notre approche se focalise donc sur les effets de la prescription, et ne prend pas pour objet principal ceux qui sont dus aux décalages entre travail prescrit et travail réel.

Thématiques abordées

Les thématiques abordées peuvent être considérées comme autant de portes d'entrée permettant de saisir, sous différents aspects, l'origine de souffrances polymorphes au travail. Il ne s'agit pas de voir en elles ce qui, mécaniquement, produira de la souffrance, mais ce qui peut la provoquer.



Ces portes d'entrée sont regroupées sous trois catégories : le rapport aux autres, le rapport à soi, le rapport au travail².

Le rapport aux autres

On rentre donc ici dans la compréhension des effets des pratiques managériales en s'appuyant sur les outils de management qui prennent en charge la façon dont un individu doit se comporter avec d'autres individus, collègues, hiérarchiques, clients, etc. Ces injonctions à se comporter de telle et telle manière ont des effets sur leur auteur.

Zèle ou délation

Une entreprise est une organisation qui vise des objectifs et met en relation, directe ou indirecte, des individus chargés de les atteindre. Ces individus sont liés par un objectif qui se décline, pour chacun d'eux, en tâches quotidiennes de différente nature. Ces objectifs, et la manière de les atteindre, font l'objet d'un contrôle rigoureux. Ce contrôle se traduit sous différentes modalités, il prend différentes formes (tableaux d'indicateurs, *reporting*, mesure de la performance) qui, bien qu'elles ne le visent pas nécessairement, le permettent toutefois. Certains outils sont plus explicites quant à la nature de l'objectif affiché, mais ils

¹ – En un mot, on peut dire que, par familiarité, le mot management condense les significations suivantes : gérer, organiser, sans excès, avec modération, les biens et les individus, les administrer, vivre avec eux, en en tirant profit.

² – Compte tenu des contraintes du format de publication, seule la catégorie « Le rapport aux autres » figure ici.

s'épargnent alors de laisser transparaître certains mots. Certaines entreprises vont jusqu'à prendre en charge la question de la culpabilité qui pourrait découler des conséquences des comportements qu'elles recommandent à leurs salariés de tenir. Là où la dénonciation – jamais nommée en tant que telle – est explicitement encouragée par un code déontologique, plusieurs procédés sont à l'œuvre qui permettent en effet de couper court à la peur d'éventuelles représailles à l'encontre de l'auteur du signalement des comportements interdits. Les effets possibles des conséquences de mes actes sont ainsi entourés, atténués, minimisés. Il est alors stipulé dans le code de déontologie que « l'obligation de se conformer aux réglementations » compte parmi les devoirs et responsabilités qui incombent à chaque collaborateur. Passe donc pour responsable celui qui s'y conforme.

« Code déontologique de conduite des affaires de l'entreprise X : *Vous trouverez dans ce code un ensemble de règles qui vous aideront à mieux comprendre vos responsabilités, dont l'obligation de se conformer aux réglementations en vigueur et d'informer la direction de X de toute violation éventuelle de la loi ou des règles énoncées ci-après. (...) Si vous constatez une violation du code déontologique et de conduite des affaires, y compris une violation relative à la comptabilité ou aux rapports financiers, signalez-la immédiatement. Chaque employé a la responsabilité de surveiller et de signaler les violations du code. Si vous êtes témoin de comportement ne respectant pas le code, vous devez immédiatement le signaler. N'enquêtez pas ou n'essayez pas d'arranger la situation par vous-même, signalez tout simplement ce que vous savez à votre supérieur hiérarchique, au département des ressources humaines ou au service juridique de X, ou en utilisant la ligne d'assistance téléphonique éthique de X. N'oubliez pas : vous ne serez pas licencié, muté, déclassé et vous ne ferez pas l'objet de représailles pour avoir signalé en toute bonne foi une violation du code. (...) X ne saurait tolérer aucune menace ou représailles à l'encontre de ses collaborateurs en raison de leur déclaration. »*

Quoi qu'il en soit des intentions conte-

nues dans les outils, les salariés se retrouvent, afin de réaliser leur travail, dans l'obligation de respecter les consignes qui leur sont fixées. Ils peuvent ainsi être conduits à adopter des attitudes qui dérogent à ce que leur morale leur enjoint de faire, ou de ne pas faire. Naissent alors des conflits éthiques qui ne sont pas sans produire des effets délétères sur les salariés³. Mais la composition même de ce type d'outil comporte aussi



quelques avantages psychologiques non négligeables. D'abord, l'outil ne vise pas la dénonciation, mais il la rend possible. De plus ce code, qui s'adresse à tous, fait d'un individu l'égal d'un autre. La référence au texte permet aussi d'éviter le face-à-face. Si l'on respecte à la lettre le code de conduite, on peut faire l'économie d'un jugement – de valeur – sur ce qu'il est bon de faire ou de ne pas faire, sur ce que l'on – se – doit de faire dans les situations prévues par le code. Mais la question se pose alors de savoir si le souci pointilleux d'accomplir au mieux son travail peut se passer d'une réflexion sur les conséquences de mes actes ?

Coopération-concurrence

La recherche d'unité, de symbiose et d'harmonie trouve dans la littérature managériale une panoplie de mots et d'expressions qui contribuent à tisser le lien social en entreprise. Mais l'injonction à la collaboration entre collègues, à l'entraide, qui repose sur cette philosophie de l'entente, se double d'un appel susurré, mais aussi parfois très explicite (qui se cristallise d'ailleurs dans des outils comme le *benchmarking*) à la concurrence. La coopération *versus* la concurrence, la solidarité *versus* la

compétition, forment d'inséparables tandems. Le système se fait paradoxal et les individus s'y trouvent pris. Tous les salariés ne disposent pas des mêmes bagages culturels pour composer avec cette injonction paradoxale au moindre frais ; « Ingénieur en informatique : tu as besoin des gens tout en devant les éliminer, moi je ne peux pas travailler avec des gens qu'on me demande d'un autre côté d'éliminer. » Dans ces conditions, la méfiance est de mise, et risque de glisser vers de la paranoïa, d'autant que se généralise la relation client-fournisseur entre tous les individus, de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise, mais aussi à l'intérieur d'une même entreprise. Ce climat paradoxal affecte le lien social dans des proportions considérables car il met les individus en position de pouvoir exercer une pression sur tous les autres ; chacun en faisant de même, cela va de soi... On commence à percevoir les effets que peut produire la généralisation de ce type de relation à l'intérieur d'un système paradoxal, comme en témoigne un jugement récent⁴ établissant que « l'organisation collective de travail basée sur le *benchmark* compromet gravement la santé des salariés » de l'entreprise X.

Tutoiement et vouvoiement

Dans le monde du travail, l'injonction au tutoiement se répand. Commodité, évolution des mœurs, ou même nécessité qui découle des transformations des espaces de la production ou bien peut-être tout cela à la fois, cette injonction se présente comme une porte d'entrée pertinente pour comprendre sous quels modes s'établissent les relations entre les individus. Cet appel au tutoiement s'inscrit dans une philoso-

3 – Une étude en cours donnera des informations plus précises sur cet aspect des effets des pratiques. Voir, à paraître courant mai 2013 : Éric Roussel – « Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres », recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la Confédération française de l'encadrement–Confédération générale des cadres (CFE-CGC).

4 – Extrait des minutes du greffe du tribunal de grande instance de Lyon (1^{er} ch., section 2) département du Rhône. Jugement du 4 septembre 2012.

phie de l'entente qui tend à faire disparaître les distances physiques, affectives et symboliques qui séparent les individus ; la place occupée par le terme de *collaborateur* incarne à elle seule cette tendance. Pourtant ces distances exis-



tent et se font sentir, et à travers elles les rapports de pouvoir. Comme le remarque D. Mac Rae ⁵ : « Un supérieur peut diminuer au moins symboliquement la distance qui le sépare d'un inférieur, alors qu'un inférieur n'est pas en mesure de diminuer la distance sociale qui le sépare d'un supérieur, en sorte que la distance sociale entre les protagonistes d'une même interaction est de longueur différente selon qu'on observe du point de vue du dominant

5 – Mac Rae, « *Class Relationships and Ideology* » *The Sociological Review*, n.s. 6 ; 1958, p. 263-264.

ou du point de vue du dominé. »

L'injonction au tutoiement pourrait donc ne pas être couronnée de succès, les uns la satisfaisant avec plus d'aisance que d'autres. « Secrétaire comptable dans une maison de retraite (née en 1959) : *Quelques temps après son arrivée, le directeur est venu me voir, il est venu nous voir, nous les responsables d'autres services en nous demandant de le tutoyer, donc mes trois collègues ont accepté, moi, j'ai refusé. Avant on se vouvoyait. Avant, on a toujours vouvoyé nos directeurs. On se tutoyait entre nous. Moi j'ai même eu de la peine à tutoyer des collègues qui étaient plus âgés que moi, je me souviens d'une infirmière. Je ne me voyais pas du tout de tutoyer un directeur, je lui ai dit carrément non, ça me dérange pas à la limite qu'il me tutoie, mais moi, je ne me voyais pas de tutoyer un directeur. Donc j'ai refusé et j'ai senti, je ne sais pas si c'est le mot, j'ai senti que ça l'a blessé, mais je me suis sentie tout de suite mise à l'écart.* » Vouvoiement et tutoiement délimitent d'impalpables frontières qui peuvent favoriser aussi bien l'intégration que l'exclusion.

En guise de conclusion

Ce ne sont là que quelques portes d'entrée pour comprendre les effets possibles des pratiques managériales sur les salariés. Les recherches en cours en ont ouvert bien d'autres et continuent d'en ouvrir. Pour comprendre la force des pratiques managériales, il faut saisir ce qui fait leur essence. En prenant pour objet la façon dont les hommes doivent réaliser le(ur) travail et la manière dont ils doivent se comporter avec les autres mais aussi avec eux-mêmes, ces techniques – qui guident les conduites – participent de la construction des sujets à l'endroit même où ceux-ci font l'expérience, par excellence, des autres et du réel, là où l'homme se fait en faisant, le monde du travail. Mais la réduction du réel à la perspective gestionnaire laisse à la seule gestion le soin de prendre à bras-le-corps les questions relatives à l'être-au-travail, au faire ensemble, et au nom de quoi. Cette confiscation est lourde d'effets pour le sujet du travail. ■

Contenu et spécificités de la démarche

Les résultats présentés sont le fruit d'une analyse croisée de deux disciplines, médecine et sociologie. Les résultats de leurs analyses sont aussi présentés et discutés mensuellement auprès d'acteurs de la santé, médecins du travail, inspecteurs et contrôleurs du travail.

La démarche adoptée se veut soucieuse d'éviter deux principaux écueils : le « psychologisme » et l'« intentionnalisme ». Le psychologisme désigne une forme particulière d'analyse et d'interprétation qui, pourtant soucieuse de comprendre l'individu, le désinsère et le désarticule du monde dans lequel il vit. L'effet de cette dissociation est redoutable ! En effet, les raisons invoquées pour expliquer ce qui peut advenir à un individu se retrouvent alors contenues et enfermées en lui. Cette dissociation s'accompagne donc aussi d'un déplacement : « les conflits sociaux peuvent être déplacés sur le plan des problèmes psychiques, autrement dit peuvent accabler l'indi-

vidu sous la forme d'une affaire privée * ». Le psychologisme ambiant conduit à voir en l'autre (théorie du bourreau) ou en soi (« C'est ma faute si je n'y arrive pas ») un coupable, ou, inversement, le responsable de sa propre réussite ; dans tous les cas, il porte à trouver des raisons dans l'individu et lui seul. Par « intentionnalisme », on entend le fait d'attribuer des intentions particulières à un individu à travers son acte. Il va de soi que ceux qui produisent des outils de management, ceux qui les imposent et ceux qui les mettent en œuvre ont bel et bien des intentions qui leur sont propres. Pourtant, du fait même de leur ancrage théorique, les auteurs considèrent qu'ils ne sont pas en mesure de pouvoir les connaître.

L'approche retenue n'est pas sous-tendue par une vision morale. C'est sur la base de ces analyses croisées et désireuses d'éviter ces deux pièges que sont posés, traités et présentés ici quelques-uns des résultats de ces recherches en cours.

* J. Habermas, *Raison et légitimité, problème de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, 196 p.

Pour en savoir plus

GAULEJAC Vincent (de), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, éditions du Seuil, 2005, 275 p.

HABERMAS Jürgen, *Raison et légitimité, problème de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, 196 p.

LHUILIER Dominique, *Cliniques du travail*, Ramonville-Saint-Agne, éditions Érès, 2006, 246 p.

Direccte
Direction régionale des entreprises,
de la concurrence, de la consommation,
du travail et de l'emploi
Pays de la Loire
UNITÉ RÉGIONALE

22 mail Pablo-Picasso – BP 24209 – 44042 NANTES CEDEX 1
Standard 02 53 46 79 00 – Télécopie 02 53 46 78 00

www.pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr