

# Les sources de la souffrance au travail à l'heure de la révolution managériale

Conférence de Vincent de Gaulejac organisée le 8 novembre 2017 à L'Université Galatasaray, Istanbul



# Les sources de la souffrance au travail à l'heure de la révolution managériale

Conférence de Vincent de Gaulejac organisée le 8 novembre 2017 à L'Université Galatasaray, Istanbul

Vincent de Gaulejac affirme au début de la conférence son étonnement devant la souffrance au travail qui gagne une telle actualité et une telle urgence en Turquie. Utilité de la conférence est à cet égard : comprendre ce qui se passe aujourd'hui dans le monde du travail et à partir de l'analyse de ce domaine précis, comprendre ce qui se passe dans notre société. Pour en donner quelques exemples, la richesse augmente mais la pauvreté, elle aussi augmente ; les conditions objectives du travail s'améliorent mais les conditions subjectives du travail témoignent d'une évolution inverse. Le capitalisme industriel nous a offert une amélioration des conditions matérielles de vie - logement, santé, alimentation, éducation - mais nous voyons aujourd'hui que l'amélioration des conditions objectives ne traduit pas une satisfaction subjective de même valeur. C'est la souffrance psychique - la dépression, le *burn-out*, le suicide, etc. - qui se fait de plus en plus entendre dans le monde du travail. Comment comprendre ce paradoxe? Comment expliquer le fait que l'on est moins content et moins heureux tandis que les conditions matérielles se sont améliorées?

Il est possible de résumer le paradoxe majeur de notre société par le précepte suivant : « faire plus avec moins ». Gaulejac relate une anecdote : lors d'un entretien avec un manager, celui-ci lui dit : « Je suis libre de travailler sur 24/24 ». Et la plupart des employés disent : « Je traite de plus en plus de travail en dehors de mon travail et inversement ». Le paradoxe est que plus on gagne du temps moins on en a. La révolution numérique nous met également dans le même paradoxe : ceux qui travaillent devant les ordinateurs savent très bien que cette machine qui est censée leur permettre une économie du temps les met dans un manque total de temps. Par exemple, il est possible de parler d'un paradoxe de Wikipédia : on a tous accès à la connaissance produite dans le monde mais paradoxalement, on n'arrive pas à produire du sens sur ce qui se passe dans le monde. Plus il y a de l'information, moins il y a du sens.

Ces paradoxes existent également dans le monde amoureux, on dit par exemple « être ensemble et libre ». Et ce sont les paradoxes qui qualifient aujourd'hui le monde du travail, on perd sa vie au travail pour gagner sa vie par le travail. Un exemple va permettre de mieux comprendre ce paradoxe. Dans un entretien avec un chef d'entreprise, celui-ci raconte son expérience lors du choix de la faculté où sa fille va suivre un enseignement. Il veut inscrire sa fille dans l'école de commerce qui coûte 7.500 euros par semestre en pensant qu'elle serait bien équipée en étant diplômée de cette école mais tout en sachant très bien qu'on n'y enseigne rien - parce que lui aussi, il est diplômé de la même école. En plus sa fille voudrait étudier la philosophie et l'art. Mais la proposition de son père est que même si on n'y croit pas, il vaut mieux terminer l'école de commerce mais pour s'orienter ensuite à la philosophie ou à l'art.

Pourquoi la société devient tellement paradoxante? Pour répondre à cette question, il faudrait d'abord expliciter la différence entre un paradoxe et une contradiction. On peut prendre le paradoxe d'Epiménide. Un crétois dit : « Tous les crétois sont menteurs ». S'il

mentait, cela vaudrait dire que cette prémisse serait fautive car tous les crétois ne seraient pas menteurs. Mais s'il ne mentait pas, cela vaudrait toujours dire que la prémisse est fautive du fait qu'il y a au moins un crétois qui ne ment pas. Donc un paradoxe mène inévitablement à une impasse à la différence des contradictions qui s'installent à l'intersection des deux pôles contraires qui invitent à trouver une modération. Pendant le capitalisme industriel, la contradiction entre le capital et le travail était visible et reposait sur une conflictualité psychique claire. Mais tout au contraire, « les injonctions paradoxales » empêchent toute possibilité de choix, de médiation et de synthèse. Elles mettent l'individu dans des impasses en produisant une contradiction non dialectique. Le paradoxe logique met ainsi les gens en difficultés logiques. Ce qui caractérise notre société c'est que les injonctions paradoxales créent des paradoxes psychologiques.

Voici des exemples pour l'injonction paradoxale :

- ◆ « Je vous ordonne d'être libre! »
- ◆ « Soyez spontané! »
- ◆ Ou bien les parents qui disent à leurs enfants : « Affirme-toi! »

Voici encore le paradoxe de la cravate rouge et la cravate verte :

Une mère offre à son petit garçon une cravate rouge et une cravate verte. Le petit garçon, heureux de recevoir un cadeau de sa mère, met la cravate rouge et va voir sa maman. Elle lui dit : « Pourquoi tu as mis la rouge, tu n'as pas aimé la verte? ». Un autre jour, le petit garçon met cette fois-ci la cravate rouge et va voir sa maman. Elle lui dit : « Pourquoi tu as mis la rouge, tu n'as pas aimé la verte? ». Le petit garçon met enfin les deux en même temps et va voir sa maman. Elle lui dit : « Mais tu vas me rendre folle! ». Voilà un bel exemple pour une injonction paradoxale qui rend fou celui qui le subit mais qui accuse celui-ci du résultat de ses réactions vis-à-vis de l'impasse.

C'est exactement ce que notre société fait aux chômeurs. Il impute la responsabilité de rester en dehors du marché du travail au chômeur lui-même. Soit il est trop formé soit il est peu formé. Soit il est trop jeune soit il est trop vieux. Soit c'est une femme qu'elle ne trouverait pas de boulot. En fait le chômage est un problème économique au départ découlant de l'incongruence entre les offres et les demandes du travail. Mais c'est le chômeur en dernière instance qui en serait responsable du fait qu'il ne saurait pas s'adapter aux exigences du marché. Et c'est à ce moment-là que la violence sociale fait souffrir, et c'est une souffrance sociale. Les exemples jolis que nous avons donnés jusqu'alors font rire mais ils cessent de le faire quand on les vit réellement. Ce sont des moments forts d'incertitudes et d'impasses qui mettent les individus en des situations psychologiques difficiles. Dans ce contexte, si nous parlons des organisations paradoxantes, c'est parce qu'elles se basent sur des outils de gestion qui mettent les individus en paradoxes. Mettre en paradoxe fonctionne ainsi comme un pouvoir managérial alors que le fait d'être mis en paradoxe traduit une violence symbolique considérable.

Nous pouvons comprendre ces paradoxes à partir d'un exemple sur *Philips Way*. Leur principe se résume par la phrase suivante : « *Nous sommes tous d'accord pour dire que l'entreprise a besoin des actes et non des mots* ». Cette phrase renferme quatre paradoxes :

1. Le premier paradoxe est sur le registre logique. On dit qu'il faut des actes et non des mots, mais on le dit avec les mots.
2. Le deuxième paradoxe est sur le registre psychologique. Quand on dit « nous sommes tous d'accord... », il est impossible d'être en désaccord avec cette affirmation.
3. Le troisième paradoxe concerne la conception de « nous » car on dit « nous sommes tous d'accord... » mais la réalité de l'entreprise se base sur l'inexistence de ce nous à travers les relations compétitives.
4. Le quatrième paradoxe est sur le registre idéologique et sociopolitique. C'est l'entreprise qui a un besoin et non pas les individus.

En fait, l'économie était à la base une activité humaine tournée vers la satisfaction des besoins de la société. Mais aujourd'hui nous voyons l'inverse ; ce sont les hommes qui doivent répondre aux besoins des entreprises. De la même manière, la création des ressources humaines avait été vue au départ comme un progrès. Mais nous avons vu avec le temps que c'est en effet une approche idéologique d'autant qu'elle instrumentalise les individus. D'une économie au service de la société passe-t-on à une société au service de l'économie. Et dans une société où c'est l'économie qui est le domaine primordial, la crise gagne un caractère permanent. On dit souvent que notre société est en crise parce qu'il n'y a pas d'assez de croissance économique. Or la crise désigne les turbulences entre deux moments stables différents alors que dans notre société, la crise devient structurelle, elle ne signifie plus un état passager. Pour voir le même changement sur autre exemple, nous pouvons nous référer à la qualification de Schumpeter pour le capitalisme. Il parle de la « destruction créatrice », pour dire que le capitalisme détruit en permanence ce qui est à l'œuvre pour en produire plus de valeurs. Le capitalisme, jusqu'à la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, a bien fonctionné sur ce principe et nous ne pouvons pas nier le fait qu'il a amélioré les conditions de vie. Mais depuis un certain temps, nous assistons à l'inversion de ce principe, nous pouvons qualifier le capitalisme financier d'aujourd'hui comme une « création destructrice ». Pour produire et créer, il détruit. Il détruit la planète, il détruit l'économie réelle (le capitalisme industriel et la production réelle) et il détruit également la vie en société. Et il détruit tout cela au nom d'une certaine rationalité précise. Par exemple, la production est paradoxalement détruite par manque de rentabilité, la compétitivité est perçue indispensable pour plus de rentabilité vient détruire les emplois. Dans une telle structure économique, pour gagner de l'argent, il ne faut pas se tourner à la production par les réinvestissements mais utiliser l'argent pour faire encore plus d'argent.

Cette nouvelle conception managériale fonctionne à partir des contradictions. La culture de la haute performance sollicite l'identification totale de l'individu aux exigences de l'entreprise. C'est en dernière instance le désir de l'individu pour être performant et excellent qui vient le détruire. Nous pouvons dire globalement que l'idéologie managériale englobe trois paradoxes :

1. Le premier consiste en une quête effrénée pour mesurer la qualité par les indicateurs quantitatifs. C'est la quantrophénie qui désigne cette situation ; une fois les chiffres sont atteints, on s'assure automatiquement de la qualité.

2. Le deuxième consiste en l'extension de la tricherie au nom de l'excellence. L'idéal de l'excellence est tellement élevé que par manque d'y accéder, tout le monde fait semblant en trichant les uns les autres. Les entreprises trichent, les hommes politiques trichent, les institutions trichent, les sportifs trichent.

3. Le troisième se cristallise autour de la notion « excellence durable ». Le mot excellent désigne ce qui est extraordinaire, si l'excellence dure elle devient ordinaire. Comment l'excellence pourrait-elle durable ? Et comment cette excellence que l'on veut pour tous peut-elle exister si tout le monde se croit comme excellent ?

Le piège de la révolution managériale est que tous les concepts clés comme la performance, l'adaptabilité, la flexibilité, la qualité et l'efficacité qui sont présentés comme les moyens pour sortir de la crise ne font qu'approfondir les paradoxes. La révolution managériale se veut comme la solution de la crise alors qu'elle en est la cause principale. Et c'est par les jeux de mots de la novlangue managériale que les contradictions sont dissimulées. Par exemple, on ne dit pas « le licenciement » mais « la sauvegarde de l'emploi », on ne dit pas « la fraude fiscale » mais « l'optimisation fiscale ».

Tout ce que nous avons relaté jusqu'ici peut paraître pour certains ayant peu d'importance. Mais nous parlons d'une violence inouïe. Les gens ne comprennent pas les contradictions dans lesquelles ils sont et celles-ci revêtent la forme de paradoxe. C'est la raison pour laquelle le système rend les gens malades. Car la conflictualité passe du niveau social au niveau psychique. Pour un ouvrier du capitalisme industriel, il n'était pas besoin de lui dire qu'il était exploité. Car il le savait quotidiennement par la pratique de son travail. La conflictualité sociale entre le prolétariat et la bourgeoisie se traduisait ainsi par une identification psychique nette avec sa classe sociale. C'est ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Car un employé se voit divisé entre deux mois différents ; l'un adhère aux valeurs de performance, d'excellence et qui rêve d'être le numéro un, l'autre essaie de se garder à travers les mécanismes de défense. Il n'est pas si facile de lire de ce conflit entre l'Idéal du Moi et le vrai Moi un conflit social profond entre différentes classes sociales bien distinguées. À la conflictualité ouverte du capitalisme financier se substitue de ce fait une conflictualité dissimulée traduite par la lutte des places. Et face au culte de la performance, quand le Moi n'est pas à la hauteur des exigences de l'Idéal du Moi, il s'effondre violemment - comme dans une relation amoureuse quand il y a une rupture avec la cristallisation de l'idée que « l'on ne m'aime plus ».

En plus, ce n'est pas seulement au travail que nous attestons les effets sociaux et psychiques de la nouvelle gestion managériale ; de la vie scolaire à la vie amoureuse, il est possible de voir l'effondrement de soi sous la forte violence des contradictions. D'abord née dans le secteur privé, l'idéologie managériale envahit les institutions publiques avec *New Public Management*. Et l'effondrement de soi se manifeste à partir des troubles somatiques et psychosomatiques comme la dépression, le stress, le *burn-out* et d'autres malaises qui conduisent parfois au suicide.

Le but de la sociologie clinique est à cet effet de permettre aux individus qui rencontrent ces difficultés de redonner du sens à leur propre expérience. Car coincés dans les paradoxes, c'est la perte du sens de leur expérience qui caractérise les troubles au travail. Car la valeur pour l'humain, ce n'est ni l'excellence ni la performance. Ce n'est pas le monde des chiffres non plus. La valeur est avant tout sociale, c'est d'être ensemble, en harmonie dans un équilibre

entre le travail et le loisir. Ce qui fait tomber aujourd'hui les gens malades, c'est qu'ils ne se sentent plus comme sujets. Et être sujet passe par l'attribution du sens à sa propre expérience. Le but de cette approche est ainsi aider les gens à comprendre ce qui leur arrive pour leur permettre de retrouver leur propre désir et créativité.

-----  
Compte-rendu de la conférence  
par Metin Cevizci