

Référence(s) :

Vincent de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine », 2011, 335 p.

Ce nouveau livre de V. de Gaulejac poursuit le travail d'analyse critique de la gestion et du management mené notamment avec *La Société malade de la gestion* (2005) ou *Le Coût de l'excellence* (1991), dans une veine fidèle à la réflexion initiale de *L'Emprise de l'organisation* (1979). Ce dernier ouvrage, écrit à plusieurs mains, fondait l'approche « clinique » dont se revendique l'auteur. L'organisation y est pensée comme un phénomène « sociopsychique », soit un construit social sous-tendu de processus psychiques (projection, introjection, idéalisation, sublimation, etc.), dont les ressorts sont exploités plus ou moins volontairement par le management pour conduire son action. Ce nouvel *opus* reprend cette conviction en en systématisant les implications. Structuré en trois parties et 17 chapitres, le *mal-être au travail* constitue l'objet central de l'analyse. C'est la vague de suicide de salariés dans plusieurs grandes entreprises ces dernières années qui constitue le constat de départ et le motif examiné au long des 335 pages.

2 Dans ce livre, conformément à la démarche « clinique », l'individu, sa parole, le sens qu'il donne à ses interactions avec le monde, constitue l'unité d'observation et l'objet d'intervention du sociologue. Mais cette posture est adoptée sans jamais perdre de vue les travaux d'E. Morin, dont les enseignements sous-tendent la réflexion de l'auteur, et pour lequel chaque élément particulier d'un système contient la totalité du système auquel il appartient. Ainsi, pour de Gaulejac, « il y a une continuité entre l'organisation et la psyché de ceux qui en sont membres » (p. 300), et chaque cas étudié par le clinicien « illustre des processus à l'œuvre dans la totalité de l'organisation », de la même façon que « chaque organisation est le produit d'une société qu'elle contribue à produire » (p. 15). Ce sont alors les boucles de récursivité et de rétroaction systémique existant entre l'individu, les organisations et la société qu'il convient de mettre à jour, chaque niveau étant à la fois le producteur et le produit des autres niveaux. Une telle posture détermine un cadre d'analyse remarquable de pertinence et de limpidité, il faut le souligner, dont l'ouvrage se charge de démontrer la fertilité.

3 Plus concrètement, si, dans cet ouvrage, c'est bien l'individu, en particulier sa *souffrance*, qui constitue la « porte d'entrée », l'auteur établit que pour comprendre et, éventuellement, éradiquer cette souffrance, il faut certes étudier le travail et à la façon dont le salarié vit sa situation, autrement dit se placer au niveau du « registre existentiel » de l'homme au travail. Mais sans s'y borner cependant. Il convient d'accorder toute l'attention qui leur revient au « registre de la gouvernance », celui précisément du management et de la gestion, qui structure la vie au travail, mais aussi au « registre politique et idéologique », celui des « théories néolibérales », qui nourrit, informe cette gouvernance, et, enfin, au « registre macro-économique », celui de la globalisation, de la déréglementation et de la financiarisation du capitalisme, qui constitue, depuis une trentaine d'années, le pendant macrologique des processus déstabilisants frappant les entreprises et les organisations et, plus bas, l'individu au travail. Ainsi est énoncé le programme de travail de l'auteur. Programme exigeant qui ne peut s'accomplir que grâce au rapprochement des disciplines et à leur collaboration autour d'une œuvre de décryptage mais aussi de transformation commune...

4 Dans la première partie, l'auteur commence par rappeler ce qu'est le travail, « phénomène sociopsychique total et contradictoire ». L'étymologie, on le sait, reconduit le mot travail au latin *tripalium*, instrument de torture, donc à la peine, à la souffrance. Mais à cette dimension négative répond aussi une dimension positive. Dans les sociétés modernes, la « valeur travail » étant devenue dominante, travailler c'est accéder au confort et à la richesse, mais aussi à un statut, une identité, il permet à l'individu de définir sa place dans la société. Le travail se manifeste ainsi sous trois formes : comme *savoir-faire* technique grâce auquel l'homme produit et reproduit son existence, comme *avoir*, c'est-à-dire, comme source de gain, de rémunération, ouvrant à l'homme la sphère de l'échange, enfin, comme vecteur d'*identification* et de *socialisation*, par le travail l'individu définit son être social et sa place dans la société. C'est dans ces trois registres que se manifeste la crise qui frappe le travail contemporain, et dont les suicides sont l'expression. C'est dans ces trois directions qu'il faut donc enquêter.

5 Après avoir justifié théoriquement le recours à la notion de *mal-être* plutôt qu'à celle « officielle » de « risque psychosociaux », de Gaulejac conduit son investigation d'abord dans les entreprises privées. C'est l'occasion de revenir sur les suicides nombreux dans les rangs des salariés de *France-Télécom*, de *Renault* notamment, et de mettre en lumière le caractère pathogène des nouvelles organisations du travail dans le privé. Il s'intéresse ensuite aux institutions publiques. Celles-ci, hélas, ne se révèlent pas moins suicidogènes, le *New Public Management*, la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) étant passés par là, et ayant consacré les doctrines managériales du « capital humain », de l'individualisation des évaluations, de « l'entrepreneuriat de soi », du « downsizing » et de la mise en compétition de tous contre tous. En conséquence, les fonctionnaires non seulement sont exposés à un stress, une souffrance élevés et permanents, en tant qu'ils sont comme individus méprisés, niés, mais pâtissent surtout de ne plus pouvoir accomplir le métier qui est le leur... C'est en effet parce que le « programme institutionnel » de leur organisation (dirait Dubet) leur paraît invalidé que la souffrance est la plus grande. « Les nouvelles formes d'organisation empêchent de bien faire son travail » (p. 149). Justice, police, éducation nationale, Pôle Emploi, hôpital, l'auteur passe en revue les différents secteurs de l'administration et documente les dégâts de la nouvelle gestion publique, en particulier ceux dérivés de « l'obsession de l'évaluation », de la « tyrannie des nombres ».

6 Après cette première partie vouée aux constats et au positionnement du problème, l'auteur cherche à remonter aux sources du mal. Pourquoi le désespoir silencieux, la mort solitaire plutôt que la lutte collective ? Pourquoi la somatisation, la maladie, la dépression, enfin le suicide, plutôt que la parole, la résistance, la revendication, l'action, la colère organisées des salariés ? Et que peut faire le « clinicien » pour contribuer à libérer le travailleur de ce mal de solitude qui le ronge et le conduit au suicide ? La réponse à ces questions est relativement simple à énoncer, quoique terriblement difficile à démontrer. Il faut en effet entrer dans les arcanes multiples et complexes de la gestion, du management et, au-delà, de l'économie mondialisée et financiarisée, pour l'élaborer. On doit admettre que l'auteur réussit assez bien ce tour d'horizon difficile.

7 Si le travailleur va mal, si le travail est devenu une source presque exclusive de souffrance et de mal-être, si les salariés ne peuvent dire leur tourment et s'insurger, c'est tout simplement parce que les organisations et le management qui les anime sont devenus malades eux-mêmes et brouillent toute compréhension. Organisations et management sont des systèmes « paradoxants », nous dit l'auteur. En eux, tout est oxymorique, antinomique, contradictoire et contourné. Devenues essentiellement « réactives », c'est-à-dire fermées à la réflexion et

obnubilé par le court terme et la « performance », les organisations exposent en permanence les travailleurs à des injonctions paradoxales (« double blind »), des couples de principes contradictoires : le travailleur doit être « responsable » dans le temps même que l'entreprise se désintéresse totalement de lui et que la seule « responsabilité » qu'on accorde au salarié, c'est d'atteindre les objectifs qu'on lui a fixé, sans qu'il ait jamais pu discuter les moyens qu'on lui alloue ; il doit viser sans cesse « l'excellence », en dépassant mois après mois ses limites, autrement dit se situer toujours « hors du commun », s'exposant à la fois à l'inéluctabilité de l'échec (le dépassement de soi ne pouvant être permanent), et à l'exclusion du groupe de pairs (on a besoin des autres pour agir correctement) ; il doit « être autonome », « prendre des initiatives », « investir subjectivement sa tâche », alors qu'on lui demande en vérité de se conformer religieusement à des prescriptions élaborées par d'autres, comme aux heures triomphales du taylorisme industriel (ainsi les « méthodes qualité », les « tableaux de bord », les « scripts » de conduite d'entretien, etc.), et surtout aller sans répit au devant des attentes de l'entreprise, ses stratégies, ses objectifs, sans aucune prise sur la direction choisie ; il doit être « adaptable », « flexible », c'est-à-dire se soumettre aux décisions obscures et erratiques d'un management aux ordres de conseils d'administration jouant au Monopoly mondial, au risque d'annihiler toute possibilité d'accumulation de connaissances, d'expériences, de savoir faire, qui peuvent faire de lui un « bon professionnel » ; il doit enfin se plier à la tyrannie de l'urgence, gagner du temps sur le temps, sans jamais pouvoir suivre le tempo, pressé qu'il est par les « impératifs » qui s'embouteillent au poste de travail, désespérant de pouvoir faire convenablement un travail dont on n'évaluera que les résultats, jamais les conditions dans lesquelles il se réalise... En vérité, le management exalte la « liberté » du travailleur, alors même qu'il n'encourage et ne récompense que le conformisme, c'est-à-dire la soumission à des règles, normes, prescriptions et autres injonctions, sans considération aucune pour leur faisabilité intrinsèque. L'échec ne peut plus s'expliquer alors que par un déficit personnel, une incapacité propre, une insuffisance du travailleur, un manque d'attention sans doute à la valorisation de son « capital humain », grâce auquel il aurait pu donner à son travail la logique qui lui fait intrinsèquement défaut.

8Le plus terrible est sans doute la perte totale de sens qui ravage les organisations sous la pression de la financiarisation. « De grands discours sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise peuvent entrer en complète contradiction avec les pratiques sans que personne ne s'en offusque. Les références morales deviennent tout aussi flottantes, flexibles, ajustables, l'essentiel est de se plier aux exigences du marché, qui est, en définitive, la référence ultime » (p. 262). On exalte en somme le travail, la qualité, le service au client, quand en réalité ne règne que la *shareholder value*, la « valeur pour l'actionnaire ». Comment se mesure, se calcule et finalement qu'est-ce que signifie socialement la « valeur actionnariale », personne n'a le droit de se le demander, et peu finalement le font, car il faut être un spécialiste des chiffres, de la comptabilité financière pour pouvoir le faire. En dernier ressort, ne règne plus que les faux semblants, les doubles jeux, la dissimulation, la tricherie, le mensonge, l'insignifiance – l'insignifiance surtout. La *novlangue* managériale est l'art de causer pour « produire un discours assez vague pour autoriser une marge d'interprétation » (p. 261). Dès lors, tout devient justifiable. Les mots ne font plus sens. L'usage managérial de la langue devient cette capacité à gauchir, abâtardir, corrompre de façon systématique et coordonnée le sens de tous les mots pour les rendre « capitalistiquement correct », c'est-à-dire qu'ils n'entravent en aucune manière la maximisation de la valeur actionnariale, ainsi que le veulent les banques d'affaires et les *hedge funds*. Notre époque, hélas, n'a pas à rougir de la comparaison avec l'univers kafkaïen dépeint par G. Orwell dans son *1984*, dont l'absurde est largement dépassé par notre société...

9L'apothéose de la « managérialisation » de la société, nous dit l'auteur, c'est la mise au pas du politique par le management. Après les entreprises, après les administrations, c'est l'appareil politique, la *pensée* politique elle-même qui se soumettent aux impératifs du management, à la religion de la gestion. Religion professée par les « *big four* », les grandes sociétés de conseils, qui règnent en maître dans tous les ministères, comme dans toutes les institutions internationales, depuis la Commission européenne, jusqu'au FMI, en passant par l'OCDE, l'OIC, la Banque mondiale et le reste. « La finalité de la politique est désormais la gestion (...) la « vérité » comptable prend le pas sur le débat politique (...) quant aux hommes politiques, il ne s'agit plus pour eux de gouverner mais de gérer (...) non plus construire une société plus harmonieuse, mais faire gagner [l'économie nationale] (...) non plus penser la société, mais la *panser* » (p. 265). La politique, en somme, a renoncé au bien commun, ou pour être exact, en a donné une vision strictement économique. L'optimum économique, tel que le définissent les experts de la finance, est devenu l'optimum social. Ceux qui ne le comprennent pas n'ont plus leur place sur cette terre.

10Le chapitre 15, « Les NTIC et le pouvoir de la norme » est particulièrement intéressant. Il revient sur le vieux débat relatif au pouvoir des technologies, ici de l'information et de la communication. Sans verser dans un déterminisme technique de mauvais aloi, de Gaulejac souligne une vérité dont on ne discute plus assez : « La révolution managériale, écrit-il, n'aurait peut-être pas eu un tel impact si elle n'avait été relayée activement par le développement de l'informatique » (p. 269). Il est tout à fait salutaire en effet de s'intéresser aux capacités de planification, d'organisation et de contrôle mises entre les mains du management par l'informatique et les télécommunications. Les technologies sont agissantes, en particulier les technologies de l'information et de la communication (TIC), on le sait, car elles ont à voir avec la construction du sens dans les organisations, avec les processus cognitifs et gnoseologiques. Érigées en dispositifs interconnectés, fondées sur la construction et la manipulation de grandeurs numériques normalisées, les TIC structurent les schèmes de perception, les schémas cognitifs des travailleurs, orientent, modèlent et contrôlent les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants et contribuent à la normalisation, à la standardisation des comportements. Ils sont pour cette raison dotés d'une *force performative* qu'il convient de prendre au sérieux. Sans oublier naturellement les formidables capacités de surveillance et de disciplinarisation qui leur sont propres, par leur faculté de se jouer des clivages de l'espace-temps : on peut « être là » en étant ailleurs, au travail en étant chez soi, sous le regard tout en étant absent, etc. Si les machines peuvent être de formidables instruments de libération, on peut en faire aussi de terribles outils d'asservissement et c'est plutôt la seconde tendance qui s'est affirmée au cours des trente dernières années, à rebours des espoirs fondés sur l'informatique, la robotique, l'automatisme, etc., dans les années 1970.

11Le parcours proposé par de Gaulejac autour de la souffrance et du mal-être au travail se clôt, de façon un peu redondante on doit le dire, sur des considérations relatives à « l'imaginaire » gestionnaire et les désillusions qu'il ne manque pas d'entraîner. Au total, pour l'auteur, la « mobilisation de la psyché » au service de l'entreprise caractérisant la « révolution managériale » s'avère humainement coûteuse – l'explosion des suicides est là pour en témoigner. Le phantasme d'un « homme managérial » investissant son entreprise « corps et âme », sans autre contre partie que le jeu narcissique qu'on lui laisse jouer autant qu'il est utile à l'entreprise ne peut pas, *ne doit pas* – le sociologue ici se fait moraliste – s'imposer durablement. Sa grande force est d'avoir réussi la psychologisation des contradictions sociales, manœuvre contre laquelle les sociologues doivent s'insurger.

12L'ouvrage se referme alors sur une série de solutions possibles à la crise du travail. L'interlocuteur de choix de l'auteur semble le management lui-même, à qui il demande un sursaut d'humanisme. Il rappelle ce qu'est, *ce que devrait être* le management : un art de la médiation. « La responsabilité première du management est donc de produire de l'organisation, c'est-à-dire des règles, des dispositifs, des procédures qui favorisent la résolution des conflits (...) plutôt que de produire de la prescription idéale, [sa] fonction devrait être de produire de la médiation au plus près du travail réel » (p. 314). Or, le management ne joue plus ce rôle. Ce renoncement est, selon l'auteur, l'une des causes premières du problème : « Lorsque la médiation devient moins opérante, les employés sont confrontés à des injonctions paradoxales ». En vérité, le management lui-même est une des premières victimes de la « révolution managériale »... « Le manager est produit et producteur d'un pouvoir paradoxant dont il est le premier objet. Le pouvoir managérial produit des managers qui reproduisent ce pouvoir à leurs propres dépens » (p. 238). Pour sortir de cette situation infernale, il faut d'abord « réviser fondamentalement la conception des études de gestion » (p. 314), « On aimerait croire que les cours de *leadership*, si prisés dans les écoles de management, soient construits en ce sens : apprendre aux dirigeants à produire de la médiation » (p. 237). Le deuxième axe d'intervention pour changer le système, c'est de développer une *métacommunication*, c'est-à-dire des espaces collectifs de réflexion, afin de redonner du sens face à l'insensé. « En communiquant sur le système, en démontant ses mécanismes, en analysant pourquoi il est paradoxal, on "sort du système", ce qui permet de se dégager de ses effets paradoxaux (...) » (p. 206). On voit ici se dessiner ce que semble être la vocation de la sociologie clinique : « communiquer sur le système pour démonter ses effets paradoxaux par l'analyse » (p. 249-250). Enfin, dernière piste pour briser le sort et sortir le monde de sa torpeur managériale, il convient de « réintroduire de la démocratie au cœur du fonctionnement organisationnel, de redonner du pouvoir aux salariés face au pouvoir de l'actionnaire, de rééquilibrer les rapport entre le capital et le travail, de relativiser le poids des logiques économiques et financières par rapport à l'ensemble des composantes qui contribuent "à faire société" » (p. 314-315).

13Les solutions esquissées par l'auteur souffrent, cependant, de leur caractère incantatoire. Si le livre de de Gaulejac présente magnifiquement – et tragiquement – l'horreur organisationnelle présente, les réponses à celle-ci excèdent de loin les remèdes qu'il propose et appellent une mobilisation générale de tous les écœurés du néo-libéralisme, et assurément pas seulement sur un plan intellectuel, mais bel et bien politique...