
La lettre du Travail de Marc Lasseaux

N°23/ Juin 2016 / 06 11 19 10 69 /contact@psyetco.fr / www.psyetco.fr

Chaque mois, un numéro en alternance « édition psy », clinique psychanalytique et « psy du travail », psychosociologie du travail.

Le management tourne-t-il en rond ?

Hier, management participatif, aujourd'hui management collaboratif, entreprise libérée, manager-coach. Faut-il une mode ou un « concept » pour définir le gouvernement des Hommes ? Le management, une discipline des sciences de la gestion, ou des sciences sociales ? Du côté de l'efficacité ou des réalités psychosociales ?

C'était il y a bien longtemps, dans les années 90. Dans cette époque où la crise économique ébranlait déjà depuis près de vingt ans l'appareil industriel européen, l'enseignement du management promouvait le dirigeant et le manager stratèges. A coup de modèles économiques et de tableaux de bord, de concepts marketing volume prix ou différenciation, un dirigeant retrouvait des certitudes et une ligne bien tracée. Pour le dire autrement, le management des années 90 évolua vers un exercice technocratique de la responsabilité. C'est dans cette même période que fut inventé et promu l'échelon des « managers de proximité », pour l'essentiel une population composite de jeunes diplômés et de techniciens sortis du rang, encadrant des équipes de petite et moyenne taille. Un échelon qui se trouve aujourd'hui en manque de repères, coincé entre son appartenance à une équipe, et une hiérarchie plus ou moins lointaine, gestionnaire.

Crise du management, management de crise

Un constat s'impose : le management hiérarchique s'est souvent mué en management autoritaire, un retour au « commandement » qui ne dit pas son nom. Il entre en conjonction avec un fonctionnement rigide par de la procédure, des modes opératoires et autres principes d'organisation qui déshumanisent les relations en contraignant le travail à une somme d'obligations automatisées et fétichisées. Alors qu'ils avaient pour but l'efficacité, ces modèles de management génèrent de l'inefficacité. L'entreprise libérée, ou le management collaboratif constituent une tentative de sortie de l'organisation bureaucratique post-moderne.

Les invariants des modèles

Le concept de modèle pose la question de son épistémologie, c'est-à-dire de ce qui fonde un modèle, ce qui s'y inscrit ou est ignoré. Le modèle de



« Tu me fais tourner la tête,
Mon manège à moi c'est toi
Je suis toujours à la fête

Quand tu me tiens dans tes bras... »

Edith Piaf, Chanson « mon manège à moi »

management renvoie au modèle économique, la *discipline managériale* se rattachant aux sciences de la gestion. Le modèle, par sa construction inclut et exclut. Il inclut des règles et des modes opératoires, des modalités qui varient selon l'idéologie sous-jacente de ses visées. L'abondante littérature managériale est chargée de promesses tantôt magiques « il suffit d'appliquer la méthode » pour que « ça marche », humanistes : « mettre l'homme au centre de l'entreprise », rationalistes « développer l'efficacité », moralisante « le courage managérial ». Quel que soit le modèle, des invariants sont repérables :

. un modèle de management se conçoit comme une modalité de l'efficacité. Pour dire cela autrement : différents chemins mènent à l'efficacité. Directement ou indirectement, comme une cause obligée ou comme un effet induit.

. Il y a transfert d'énergie de l'agent économique (un salarié) vers la production (de biens, de services). Le transfert d'énergie a des conséquences corporelles et psychiques par la mobilisation. D'où l'injonction à de l'engagement par l'agent économique, que l'injonction soit issue du « soft power » (engagement par la motivation) ou par un pouvoir coercitif (management autoritaire).

. Une individualisation de la responsabilité. L'autonomie d'un salarié a pour présupposé qu'il maîtrise ses actions et ses décisions. Il faut noter que le modèle de l'entreprise libérée accentue le poids de la responsabilité, par une délégation à l'agent économique du faire et du résultat économique de l'action.

. Le modèle édicte des comportements souhaités, mais il ignore qu'il y a « du Sujet » et du mythe groupal.

Les limites du modèle de l'entreprise libérée

Souvent inscrit dans des convictions humanistes, voire spiritualistes de dirigeants, l'entreprise libérée contient en elle-même une promesse libératoire, par un cadre qui desserre l'emprise de l'entreprise procédurale ou entreprise bureaucratique. Toutefois, les témoignages de dirigeants qui ne font pas acte de prosélytisme, la littérature critique de consultants qui ont une réflexion, soulignent l'ambiguïté du modèle. S'il est fait appel à l'initiative et à la responsabilité individuelles comme liberté des acteurs à répondre d'un travail qui engage leurs capacités et non des ordres-contre-ordres d'une hiérarchie rigide, il n'en demeure pas moins que le Sujet désirant, c'est-à-dire chaque individu répond à son rôle d'agent économique avec sa subjectivité. Et pour certains, la responsabilité pèse d'un lourd poids de culpabilité ou de dépendance à l'Autre, pour d'autres Sujets c'est la soumission à un nouvel ordre d'organisation qui se met en place. Cela a pour conséquence un consentement forcé, une privation de parole à dire leurs besoins, leurs questions, ou leur désaccord.

Des réalités psychosociales hors des modèles

Choisir un modèle de management revient à faire un choix de référentiel de management : que veut le dirigeant ou l'équipe dirigeante comme *économie humaine* de l'entreprise ? C'est-à-dire qu'une question incontournable est posée : quel que soit le modèle économique d'une entreprise, de sa position sur ses marchés, l'économie financière résulte d'une économie humaine. Par cette notion, nous entendons indiquer un mode d'organisation symbolique et opérationnel de la place que les agents économiques occupent comme producteurs, mais aussi que lesdits agents ont un rapport subjectif à leur travail et à l'institution (l'entreprise), et un rapport social à leur communauté qui, tout en poursuivant un but d'efficacité, fait lien à l'Autre, à de la culture, à un ou des métiers, à l'autorité, la leur comme celle du Chef. De notre expérience, et de ce que les psychologues et sociologues intervenant sur le champ du Travail observent, trois réalités psychosociales échappent au « concept » de modèle :

1- la production d'affects. Quel que soit le modèle de management, prégnant ou symboligène (cf. Françoise Dolto), un modèle en tant qu'idéal et contrainte convoque les affects des Sujets.

2 - Les jeux de pouvoir se produisent et se reproduisent, dès lors que l'on ne les juge pas en regard du modèle, ou encore de la morale (bien ou mal), mais en tant que jeu archaïque, c'est-à-dire de ce qui subsiste en chaque Sujet de la castration symbolique et de la tentative de reconstituer de la puissance narcissique qui désangoisse.

3 - L'injonction et la conformation à l'injonction. On ne libère pas par décret, ni en contraignant à la libération ou à quelque autre demande. Car dans le jeu de l'injonction il y a souvent la figure de celui qui dit l'injonction, et c'est souvent le « Maître » (le dirigeant, le chef, le manager) et celui qui reçoit l'injonction (l'employé, le contremaître, l'ouvrier, le manager dit de proximité). C'est-à-dire que les jeux sociaux se déroulent souvent avec un arrière plan des représentations sociales archaïques ou historiques que « la modernité » ne suffit pas à effacer, surtout pas dans une époque où l'économie des entreprises est déterminée par une guerre compétitive et performative qui ne dit pas son Nom : une lutte pour la Survie, ou le maintien, voire la conquête d'une position dominante.

Prochains numéros de « La Lettre » :

. Juillet, édition Psy et Culture

. Août, édition Psy et Culture

. Septembre, édition Psy du Travail