



## Table ronde

# L'idée d'un « management humain » est-elle possible ?

**LES FAITS** Stress, burn-out, bore-out, dépression, suicide... Premier péril pour la santé des salariés mais aussi pour la performance des entreprises, les violences et souffrances au travail ne sont plus à démontrer et ne cessent d'augmenter en France.

**LES ENJEUX** Face aux mesuretteuses dont se gargarisent certaines entreprises, les intellectuel-le-s proposent de nouveaux modèles d'encadrement en faveur de l'épanouissement des salariés, et, de ce fait, du bon fonctionnement de l'entreprise.

**Vincent de Gaulejac**  
Professeur émérite à l'université Paris-Diderot, président du Réseau international de sociologie clinique

**Jacques Lecomte**  
Docteur en psychologie

**Danièle Linhart**  
Sociologue du travail, directrice de recherche émérite au CNRS (CNRS GTM-Cresppa)

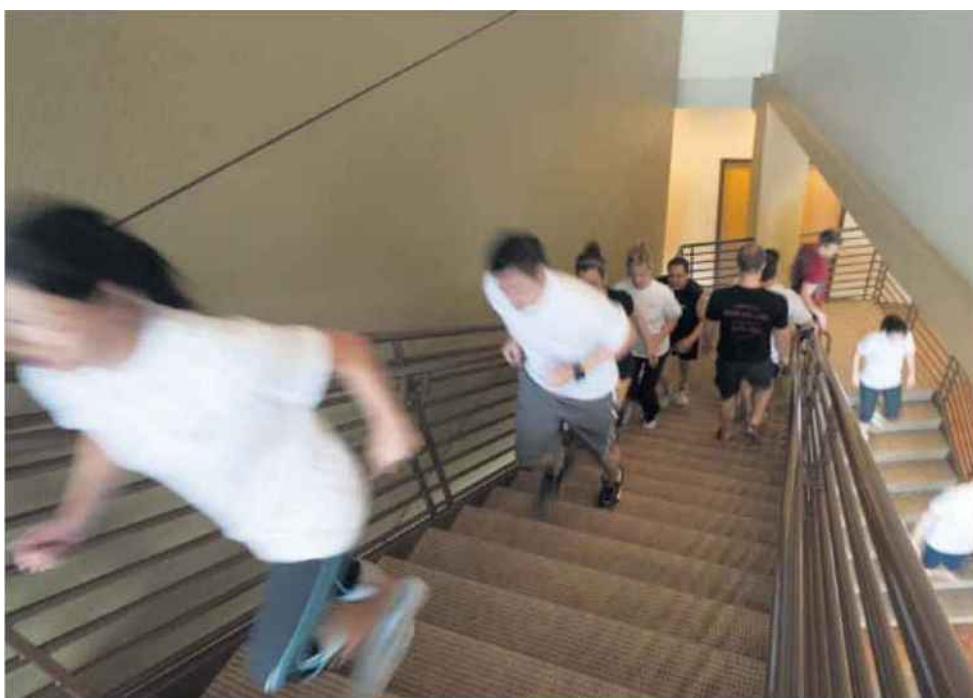


De plus en plus de personnes souffrent au travail et font l'épreuve du « burn-out ». Selon vous, le terme même de « management » est-il incompatible avec l'épanouissement des salariés ?

**VINCENT DE GAULEJAC** Une des

causes majeures du mal-être au travail résulte d'un management qui, au lieu de soutenir les salariés pour travailler dans de bonnes conditions, les confronte à des injonctions paradoxales : faire plus avec moins, respecter des prescriptions qui les empêchent de travailler, parler de « plan de sauvegarde de l'emploi » alors qu'il s'agit de licenciements, développer la précarité au nom du progrès et de la flexibilité, traiter l'humain comme une ressource au service du développement de l'entreprise alors que c'est l'entreprise qui devrait être une ressource pour développer l'humain... Ce qui met en souffrance les salariés, ce sont les paradoxes du management prescriptif. La démarche qualité ? Elle empêche les salariés de bien travailler. Le pilotage par les chiffres, le benchmarking, le ranking favorisent un zèle quantitatif et un maquillage des chiffres. Au nom de l'excellence et de la transparence, tout le monde est incité à tricher pour donner les bons chiffres, ceux qui sont attendus.

**JACQUES LECOMTE** Les trois principales sources de satisfaction au travail sont le fait d'effectuer un travail qui nous plaît, de se sentir utile à la société



Kevin Maloney/The New York Times-Redux-REA

**SÉANCE D'EXERCICES PHYSIQUES POUR LES SALARIÉS DANS UNE ENTREPRISE ÉTATS-UNIENNES. IL FAUT ÊTRE ATTENTIF AU CONCEPT DE BONHEUR AU TRAVAIL, DIT UN DE NOS INTERVENANTS; POUR CERTAINS, IL S'AGIT AVANT TOUT DE RENDRE LES SALARIÉS PLUS PRODUCTIFS. UNE DANGEREUSE MANIÈRE DE VOIR LES CHOSSES, AJOUTE-T-IL.**

et d'avoir de bonnes relations avec ses collègues et avec son supérieur hiérarchique. Le management est donc un élément essentiel du bien-être des salariés. Mais je voudrais nuancer votre remarque sur la souffrance au travail. La presse nous parle de plus en plus de ces problèmes, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'ils sont de plus fréquents. C'est même plutôt le contraire. Plusieurs enquêtes françaises récentes montrent qu'environ trois Français sur quatre s'estiment heureux ou très heureux au travail. C'est d'ailleurs ce qu'a constaté avec surprise il y a quelques années Jean-Michel Henri, un militant CGT de Renault Le Mans, au cours d'une enquête qu'il a menée. En interrogeant les gens sur leur travail, il s'attendait à ce qu'ils répondent qu'ils n'étaient pas heureux. Or c'est tout le contraire qu'il a découvert. Quand ils décrivent leur travail, ils aiment expliquer comment ils s'y prennent pour faire un travail de qualité.

## LE SENS DU TRAVAIL

Alors que les salariés français sont ceux qui, à l'échelle européenne, portent le plus de sens dans leur travail, leur engagement et volonté de bien faire peinent à être reconnus par les dirigeants. Pour inverser la tendance, le psychologue du travail Yves Clot préconise de prendre comme point de départ l'intelligence collective et les aptitudes des salariés pour trouver des modalités de transformation et de modernisation des structures.

Par ailleurs, neuf Français sur dix ont une opinion positive des entreprises, alors qu'ils n'étaient qu'un peu plus de la moitié à penser la même chose il y a une dizaine d'années.

**DANIÈLE LINHART** La mode est dans les grandes entreprises, aux directions des ressources humaines du bonheur ou de la bienveillance, aux « chief happiness officers ». Ils sont là pour prendre en charge les problèmes que les salariés rencontrent dans leur vie privée, domestique, familiale et personnelle. Conciergeries pour les cadres, propositions de séances de massage, de méditation, numéros Vert pour appeler des pys, menus diététiques conseillés pour éviter le diabète, l'obésité, conseils suggérés pour arrêter de fumer. Les DRH « chouchoutent » les salariés, l'idée étant de les délester de tous les problèmes annexes au travail qui pourraient les préoccuper et nuire à l'efficacité de leur travail. C'est l'esprit libre qu'ils doivent arriver au travail afin de s'y engager totalement. Derrière un discours « surhumainisant », qui en appelle à l'implication, l'autonomie, le sens de l'initiative et de l'adaptation, le courage et le goût de l'aventure des salariés, les directions installent en réalité des organisations du travail fondées sur les vieux principes tayloriens relookés.

**Certaines entreprises annoncent prendre des mesures pour favoriser le bien-être des salariés, qu'en est-il réellement en France? Assiste-t-on à un nouveau management de façade ou les résultats sont-ils probants?**

**JACQUES LECOMTE** Votre question est essentielle. De nos jours se répand de plus en plus le concept de bonheur au travail. Je m'en réjouis évi-



demment, en tant que promoteur de la psychologie positive. Mais il faut être attentif au sens que l'on donne à cette idée. Pour certains, il s'agit de rendre les salariés plus heureux afin qu'ils soient plus productifs. Ceci me semble une dangereuse manière de voir les choses et un détournement de la psychologie positive. D'ailleurs, cela risque fort de ne pas marcher. Les salariés ne sont pas des marionnettes que l'on peut manipuler ; ils n'accordent leur confiance que s'ils sentent que la motivation du patron est sincère. Pour ma part, je pense que le bien-être des salariés est une fin en soi et non un moyen. Pour rédiger mon ouvrage *les Entreprises humanistes* (1), j'ai rencontré des patrons qui en sont tout aussi convaincus et qui manifestent une authentique volonté d'offrir les meilleures conditions de travail aux salariés, que ce soit sur le plan matériel ou relationnel.

**VINCENT DE GAULEJAC** Depuis quelques décennies, les conditions objectives de travail se sont plutôt améliorées alors que les conditions subjectives se sont détériorées. La culture de la haute performance conduit à développer des outils de gestion et des pratiques managériales qui ont pour objectif d'améliorer la productivité traduite exclusivement en termes de rentabilité financière. L'exigence du toujours plus, les outils d'évaluation performatifs mettent les salariés dans une tension constante. Les outils de gestion comme le lean management, l'EVA (economic value added, ou valeur économique ajoutée - NDLR), l'avancement au mérite, l'évaluation individualisée des performances déshumanisent la valeur travail. Dans ce contexte, c'est le sens du travail bien fait qui se perd pour valoriser uniquement les critères financiers. Le bon fonctionnement de l'entreprise n'est plus appréhendé pour favoriser l'amélioration des conditions de travail, mais pour satisfaire le taux de rentabilité exigé par les actionnaires (la share holder value, dans le langage managérial)

**DANIÈLE LINHART** Sur le plan du travail lui-même, les salariés ou agents sont confrontés à des situations de travail déstabilisantes, insécurisantes et perturbantes. Car derrière le discours « surhumanisant » que j'évoque dans ma première réponse, les directions demandent en fait, à chacun, de se transformer en petit bureau des temps et des méthodes pour s'appliquer à



Reem Luc Berini/Depote

**« L'exigence du toujours plus, les outils d'évaluation performatifs mettent les salariés dans une tension constante. »**

VINCENT DE GAULEJAC



Patrick Nussbaum

**« Le bien-être des salariés est une fin en soi, pas un moyen. Les salariés n'accordent leur confiance que s'ils sentent que la motivation du patron est sincère. »**

JACQUES LECOMTE



Patrick Nussbaum

**« Derrière un discours "surhumanisant", les directions installent des organisations du travail fondées sur les vieux principes tayloriens relookés. »**

DANIÈLE LINHART

lui-même la philosophie taylorienne d'économie des temps et des coûts en permanence (le fameux lean management), c'est-à-dire de faire l'usage de soi-même le plus rentable du point de vue des seuls critères de la direction, dans le cadre d'un capitalisme de plus en plus financier. Et de le faire en recourant exclusivement aux procédures, méthodologies, protocoles, bonnes pratiques mises en place par des experts, consultants de grands cabinets internationaux qui véhiculent fidèlement les critères de qualité, d'efficacité et rentabilité considérés comme pertinents pour tirer la profitabilité la plus forte du travail de ces salariés. Pour obliger les salariés à s'en tenir strictement à ces outils et dispositifs et à renoncer à imposer leur point de vue de professionnels et de citoyens, les directions développent une stratégie du changement perpétuel : restructurations permanentes de départements et de services, mobilités systématiques imposées, recompositions de métiers et changements incessants de logiciels, démantèlements successifs, pour « sortir les salariés de leur zone de confort » selon l'expression managériale, afin qu'ils se raccrochent aux méthodologies et protocoles comme à de véritables bouées de sauvetage et s'y tiennent fidèlement, qu'ils consacrent leur inventivité à l'opérationnalisation de ces outils qui en réalité dénie leur professionnalité (on reste dans la bonne vieille logique taylorienne d'attaque des savoirs des travailleurs pour leur retirer tout pouvoir). Dans ce changement permanent, les salariés perdent tous leurs repères ; leurs savoirs et expériences sont rendus obsolètes et ils se trouvent en situation d'apprentissage permanent, dans un contexte d'intensification du travail et d'évaluations elles aussi incessantes de leurs capacités personnelles. Les salariés peuvent alors sombrer dans le burn-out, qui n'est pas seulement

## LA REVUE DE PRESSE

### Le Monde

#### François Desnoyers

Signe de la progression du sentiment de mal-être au travail, le nombre de dossiers présentés pour des affections psychiques devant les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles augmente sensiblement depuis 2012. Des données que viennent corroborer les résultats d'une étude publiée à l'automne 2015 par Cegos. Le spécialiste de la formation professionnelle s'est notamment intéressé au stress subi par les salariés. « Son intensité ne cesse d'augmenter », commente Virginie Loye, responsable des

formations en ressources humaines chez Cegos.

### Francevinfo.fr

#### Z. S. avec C. Agullo

L'accumulation de stress se traduit par un burn-out : quand le cerveau et le corps n'en peuvent plus. Le burn-out se traduit par des insomnies, des tremblements, des pertes de mémoire, des crises d'angoisse. Clément Guiraud a accepté de témoigner pour lever un tabou : les chefs des petites et moyennes entreprises font partie des plus exposés à l'épuisement professionnel. Mais ces dirigeants racontent presque toujours leur souffrance.



un épuisement professionnel mais aussi un effondrement psychique.

**Selon vous, quel encadrement serait-il le meilleur pour favoriser l'épanouissement des salariés et le bon fonctionnement des entreprises ?**

**DANIÈLE LINHART** C'est la peur de ne pouvoir contrôler les salariés qui anime les directions et leur choix de les déposséder du pouvoir d'exercer leur savoir et leurs compétences. Les verrouiller, les borner est la seule option pour ces directions, qui misent exclusivement sur la clause de subordination juridique. On ne peut rien attendre d'autre de cette orientation qu'une anesthésie des capacités d'inventivité des salariés. Et donc de performance des entreprises.

**JACQUES LECOMTE** J'ai repéré un certain nombre d'attitudes qui reviennent très régulièrement, en particulier l'esprit de service, la confiance, la bienveillance, la coopération. Les managers appréciés de leur équipe ne se considèrent pas comme des héros que l'on doit suivre, mais comme des personnes qui se mettent au service de leur équipe. Par exemple, l'un d'eux, Hubert de Boisredon, qui dirige Armor, une entreprise industrielle de 2000 salariés, m'a dit que, selon lui, une entreprise, c'est comme un collier de perles. Les perles, ce sont les collaborateurs et le travail qu'ils accomplissent ; le patron, c'est le fil qui a pour rôle de rassembler les perles, pas de se mettre en avant. Ses collaborateurs que j'ai rencontrés disent de lui que c'est à la fois un visionnaire et quelqu'un de très modeste. Par ailleurs, ces patrons humanistes sont convaincus que leurs collaborateurs aiment leur métier et souhaitent l'exercer de la meilleure manière possible ; ils leur font donc confiance et leur laissent une grande liberté d'initiative. Ils reconnaissent et valorisent avec plaisir leurs efforts et leurs réussites et ne les accablent pas en cas d'erreur. Un autre patron, Christian Travier, m'a par exemple dit : « En France, on est trop habitué à souligner le négatif, alors que c'est l'inverse qu'il faut surtout faire : mettre en valeur les choses positives. » Enfin, ces managers savent que, pour qu'une équipe fonctionne bien, il ne sert à rien de monter les salariés les uns contre les autres par une atmosphère de compétition, mais il faut au contraire favoriser l'entraide et la collaboration.

**VINCENT DE GAULEJAC** Dans ce contexte, l'ensemble des métiers doit se mettre au service de la gestion alors que c'est la gestion qui devrait être au service des métiers, de la production réelle, du terrain. Comment faire ? Les dirigeants réfléchissent par procuration : ils payent des consultants pour réfléchir à leur place et élaborer des « solutions » toutes faites. La véritable « solution » ne peut venir que du terrain. L'épanouissement des salariés résulte en premier lieu du fait qu'ils peuvent être fiers de ce qu'ils font et en second lieu qu'ils sont reconnus pour ce qu'ils font. Plus globalement, la qualité de vie au travail dépend de l'équilibre, et pourquoi pas de l'harmonie, entre le travail, le capital et le management. L'encadrement devrait avoir pour tâche principale de trouver les meilleures médiations possible entre les exigences des actionnaires, les revendications des salariés et l'adaptation de l'entreprise aux marchés. Lorsqu'une de ces exigences l'emporte sur les autres, ce qui est le cas pour les entreprises dans lesquelles l'encadrement est uniquement évalué à partir des performances financières, la pression sur le travail devient intense. C'est la cause première du mal-être au travail. ♦

ENTRETIENS RÉALISÉS PAR  
ANNA MUSSO

(1) Les Entreprises humanistes, éditions Les Arènes.