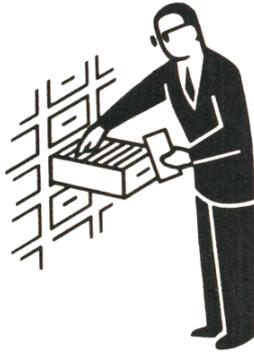


Bullshit jobs, dysfonctionnements bureaucratiques : les enjeux de la **« transition managériale »**



Bien que le mouvement des gilets jaunes semble s'effriter progressivement avec un acte VI largement moins important que les précédents, demandes et revendications restent et sont encore pour certaines étudiées par le gouvernement (référendum d'initiative civique...). Au delà des contestations sociales et économiques, ces protestations apparaissent comme le reflet d'un mal-être plus profond, un mal-être du travail. Mis en avant peu avant Noël, ce problème n'est pourtant pas propre à la France mais a des racines plurielles et parfois anciennes.

Ainsi pouvons-nous nous demander quelles sont les origines de ce phénomène. Pour quelles raisons cette difficulté, longtemps dissimulée, apparaît-elle au grand jour à présent? Par ailleurs, bien que les causes soient plurielles, des solutions adaptées sont-elles proposées ?

A travers deux articles du Monde du 21 décembre 2018, nous aborderons les problèmes soulevés par ces questions et rapporterons les solutions proposées. Il s'agit de deux tribunes. L'une de Jean-Pierre Bouchez directeur de recherches à l'université de Paris-Saclay. L'autre de Laurent Cappelletti, professeur titulaire de la chaire Comptabilité et contrôle de gestion au Conservatoire nationale des arts et métiers (CNAM), de Henri Savall président-fondateur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) et professeur émérite de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lyon et Véronique Zardet professeur à l'IAE de Lyon. Force est ainsi de constater qu'avec l'avènement de l'ère du numérique, le mal-être au et du travail s'est accru. De plus, ce ressenti est davantage une accumulation de différents facteurs que le résultat d'une cause principale (I). Tant sur un plan économique, que politique, les quatre chercheurs constatent l'existence d'une mauvaise gestion du problème (II). Aussi proposent-ils de nouvelles mesures, davantage ancrées dans le temps présent, sans toutefois prétendre en dresser une liste exhaustive (III).

« Accumulation nocive, dans nombre d'entreprises et d'organisations, de dysfonctionnements managériaux ». C'est par ces termes que Cappelletti, Savall et Zardet commencent leur tribune. Et c'est ainsi qu'ils définissent le ras-le-bol managérial. En effet, les deux tribunes distinguent deux mal-être du travail. L'un est donc le ras-le-bol managérial. Il est le résultat de difficultés qui nuisent à la qualité de vie au travail. Il peut s'agir aussi bien de formations professionnelles inadéquates, que d'une absence de dialogue professionnel ou de sexisme. De nombreux facteurs rentrent en considération, entraînant un découragement et un manque d'envie de travailler croissants. Par ailleurs ce phénomène n'est pas uniquement présent dans les grandes entreprises mais également dans les moyennes et les plus petites. Un problème touchant de très nombreuses personnes souligne le trio d'économistes, comme le

montre l'écho du livre de David Graeber, Bullshit Jobs, ce dernier commentant des métiers « inutiles et vides de sens ». Un ressenti partagé par beaucoup de salariés.

L'autre aspect de ce mal-être, évoqué par Bouchez, est la bureaucratisation. Question souvent évoquée en France, elle semble s'être accélérée avec le développement des nouvelles technologies. Avec les possibilités offertes par ces dernières, un employé peut de fait travailler chez lui, faire ainsi du « Home working ». Il peut également se déplacer tant qu'il garde son matériel de travail, un ordinateur et un téléphone le plus souvent, proche de lui. Ce travail via le numérique permet aussi un aplatissement de la hiérarchie entraînant une réelle responsabilisation. L'employé devient ainsi plus autonome. A cela vient s'interposer, selon le directeur de recherches à l'université de Paris-Saclay, les nouveaux contrôles. Afin de gérer ces nouveaux outils, il est nécessaire d'avoir des personnes pour « le pilotage de mastodontes complexes à enjeux forts pour leurs usagers ». Le chercheur prend l'exemple d'une gare parisienne ou d'un grand établissement hospitalier. Comment en effet faire pour assurer le bon déroulement de toutes les activités en grande partie informatisées sans passer par des intermédiaires ? Il faut donc des processus structurant tout cela. C'est alors qu'apparaît la bureaucratisation. Et cette dernière va se retourner contre l'autonomie, réglementant d'une certaine manière le travail des employés : elle tend « naturellement à limiter l'autonomie des salariés ». Ces processus ne vont donc plus aider ces derniers comme précédemment mais au contraire être vecteurs de stress et de méfiance et également consommateurs de temps et d'argent. Deux phénomènes apparaissent donc en parallèle pour Jean-Pierre Bouchez, d'une part une hausse de l'autonomie grâce aux technologies numériques et d'une autre une hausse de contrôle avec ces mêmes technologies. Le contrôle l'emportant souvent sur l'autonomie, cela entraîne une nouvelle fois une dégradation de la qualité de vie et donc un mal-être. Un vrai « dilemme paradoxal ».

Par ailleurs, si ces nombreuses raisons permettent en partie d'expliquer le profond malaise social actuel, à cela vient s'ajouter d'autres facteurs comme une mauvaise compréhension des problèmes sociaux.

Ces difficultés ne sont cependant pas restées toujours inaperçues. Si de nos jours les contestations sont particulièrement virulentes, auparavant, des revendications avaient déjà été faites. Aussi dans leur tribune, les trois chercheurs reconnaissent des « efforts accomplis ces dernières années ». Il est ici question du rôle de l'État notamment à travers le vote de lois comme les normes de responsabilité sociétale des entreprises adoptées en novembre 2010. Toutefois, si ces efforts sont « louables », il n'en reste pas moins qu'aucun impact considérable ne semble avoir été remarqué au sein des entreprises. Pour celles de grande taille, ces normes n'ont eu que très peu d'effets. Quant aux petites et moyennes entreprises, les lois sont restées « lettre morte ».

Par ailleurs, si le gouvernement n'arrive pas à résoudre un problème, il est de notoriété publique que l'opposition s'en empare afin de proposer d'autres solutions. Aussi, c'est ce qu'il s'est passé pour cette question du mal-être au travail. Notamment l'extrême-droite qui associe ces difficultés aux conséquences d'un capitalisme mondialisé. Laurent Cappelletti, Henri Savall et Véronique Zardet mettent cependant en garde contre ce qu'ils considèrent comme un amalgame. Selon eux, ce n'est pas l'essence du capitalisme qui est la cause de ce problème mais bien plus son application. Ce mélange et cette volonté de mettre fin à ce capitalisme mondialisé, est pour eux une simple exploitation d'un phénomène de contestation par un parti politique et non une solution viable.

De plus, Jean-Pierre Bouchez pointe un autre phénomène qui amplifie ce mal-être : les injonctions paradoxales. Dans le management on demande en effet souvent aux employés de remplir deux critères, l'un étant à l'opposé de l'autre (l'exemple le plus connu étant sans doute la situation dans laquelle il est demandé aux opérateurs de téléphonie de répondre

soigneusement aux demandes des clients tout en réduisant le temps de l'appel). Naturellement, le salarié ne peut pas accomplir l'une des tâches sans manquer à l'autre. Cela va ainsi véhiculer davantage de stress et de pression, à l'opposé de l'autonomie permise par les nouvelles technologies, mais entretenus par le contrôle proposé par ces dernières. Ces injonctions paradoxales sont ainsi pour l'économiste « l'éternelle menace de la bureaucratisation ».

Enfin, c'est d'une mauvaise adaptation qu'il s'agit également. Dans leur tribune, et tout comme Bouchez, les trois économistes expliquent que les différents problèmes pourraient être résolus par un mode de management adapté. Seulement, en France, une étude a montré que la plupart des entreprises ont recours au mode T.F.W., qualifiés par les auteurs de la tribune de « virus T.F.W. ». Cet acronyme désigne l'utilisation de trois modèles « désuets ». Le premier, le taylorisme, a été théorisé en 1907 par Frederick Taylor, ce dernier défendant notamment une production à la chaîne pour des coûts de productions réduits. Le F désigne quant à lui Henry Fayol. Cet économiste a conceptualisé la notion de la gestion au sein d'une entreprise ainsi que des principes généraux sur l'administration. C'est de Max Weber qu'il s'agit pour le W. Le célèbre théoricien allemand considérait que le capitalisme est avant tout une éthique et qu'il faut l'aborder de l'intérieur, en considérant, par exemple, les motivations des promoteurs. Ce système T.F.W. crée ainsi un travail « dépersonnalisé », « excessivement spécialisé » et « centré sur des procédures uniformes » selon Laurent Cappelletti, Henri Savall et Véronique Zardet. De plus, continuent-ils, les pays qui gardent à présent une plus grande distance avec ce modèle tels le Danemark, les Pays-Bas ou le Canada, présentent une qualité de vie professionnelle meilleure que les autres États.

Aussi, les quatre économistes s'accordent sur ce point, ce n'est pas tant le capitalisme qui est la cause de ces problèmes que son application, la vision que nous en avons. Et pour cette raison, ils proposent plusieurs solutions, chacune envisageant un capitalisme différent de celui présent actuellement.

La première mesure à prendre selon Cappelletti, Savall et Zardet est de sensibiliser à ces problèmes les personnes concernées afin qu'il y ait une réaction. Pour ce faire, les chercheurs montrent les coûts de ce mal-être au travail. L'absentéisme notamment qui coûte à elle seule 108 milliard d'euros d'après une étude réalisée par l'institut Sapiens en France, soit 4,7 pourcent du Produit Intérieur Brut. C'est en tout à 20 000 à 70 000 euros par personne et par an que se chiffrent les pertes dues aux différents dysfonctionnements managériaux (d'après l'Iseor). Il faut donc que « les responsables politiques, actionnaires, dirigeants et citoyens prennent conscience des ravages d'un management toxique ». Et les répercussions sont importantes, argumentent les trois chercheurs. Il s'agirait selon eux d'une cause de la faiblesse des gains de productivité dans les pays développés, tandis que les autres États, eux, progressent rapidement. En effet, par ce biais là, « des destructions de productivités » ont donc lieu. Selon les chercheurs, communiquer ces chiffres au grand public et de manière accentuée aux entrepreneurs permettrait une réaction immédiate et un changement rapide. D'autant plus que ce dernier apparaît comme nécessaire.

C'est également de « six domaines » dont il est question. « Six leviers », dans lesquels des mesures sont à prendre. Il s'agit à la fois des conditions de travail, de l'organisation du travail, du triptyque communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation professionnelle et des politiques de rémunérations et de carrière. En modifiant ces six facteurs avancent les trois économistes, on modifie l'application du capitalisme, le travail au sein d'une entreprise. Le but de ces six leviers est ainsi de rendre le capitalisme davantage « humainement responsable », de créer un capitalisme « pratiqué sur le terrain ». Donc, de rapprocher le modèle économique des attentes tant du consommateur et de celles des employés, tourner le dos au modèle T.F.W. Et ainsi améliorer la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, une partie des mesures à prendre concerne l'État. En effet des amendements législatifs sont à voter selon Cappelletti, Savall et Zardet. Certains, comme la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) ont déjà été décidés. Cette loi permet d'aider les entreprises qui allient innovations managériales et sociales. Dans cette continuité, ils proposent « un modèle fiscal incitatif ». Un modèle qui permettrait de reverser aux entreprises et aux organisations présentant un taux d'absentéisme faible une partie des coûts ainsi épargnés par la sécurité sociale. Ces lois s'inscriraient dans un processus de valorisation des entreprises dans lesquelles les salariés se sentiraient bien, n'auraient pas besoin de se soigner pour cause de stress ou de trop grande pression. De ce point de vue, les pouvoirs publics devraient encourager « la qualité du management de proximité dans les organisations ». Une nouvelle fois, les trois économistes insistent sur l'importance des concertations entre salariés et employeurs et cela dans le but d'éviter tout malaise social. Différentes possibilités apparaissent pour ce management de proximité, mais en particulier « dispenser des enseignements et des formations adaptés aux enjeux du XX^e siècle et aux transformations et innovations technologiques en cours ». Autrement dit, ne plus reproduire des modèles anciens comme le T.F.W. mais innover et pratiquer un capitalisme à la fois économique et social.

De plus, Jean-Pierre Bouchez propose un autre mode de travail, mode que l'on voit de nos jours de plus en plus se développer : le « coworking ». Il s'agit selon lui de la meilleure solution pour allier à la fois l'autonomie des salariés et le contrôle. Le « coworking » entre dans une pratique plus générale : « l'innovation ouverte et collaborative ». Ce nouveau système apparaît au sein de l'entreprise mais également entre les firmes, avec des acteurs extérieures (start-up, clients...). Il présente donc deux aspects : l'un à l'extérieur à l'entreprise, le second à l'intérieur. Ce dernier est appelé « the new way of working ». Selon le chercheur « ils contribuent à autonomiser leurs collaborateurs en les incitant à développer des pratiques coopératives clairement orientées vers l'innovation ». Le cadre de travail dans ces espaces collaboratifs se trouve allégé, explique-t-il. De plus, les employés sont responsabilisés et de réelles marges de manœuvres sont présentes, « au-delà d'un seul effet d'âge ». En plus de lutter contre le stress et les pressions en entreprises, ce mode de travail permet également de répondre à la demande des managers de proximité, ces derniers déplorant auparavant une inertie organisationnelle chez les employés possédant beaucoup d'autonomie. C'est cette « recherche et construction de nouveaux équilibres et donc de nouvelles régulations » qu'il faut effectuer. Lutter contre les injonctions paradoxales et inciter à l'autonomisation avec cependant un contrôle rigoureux, c'est ce que conclut l'auteur.

Divers chemins de réflexion existent donc pour lutter contre le mal-être au travail. Certains sont déjà mis en œuvre et fonctionnent efficacement. Mais l'État a également un rôle à jouer dans cette « modernisation » du capitalisme.

Ainsi, ni la bureaucratisation, ni le ras-le-bol managérial ne sont inéluctables. Il s'agit de phénomènes aux racines profondes et anciennes, mais des solutions existent. Par ailleurs, il faut également prendre en compte, au-delà de la recherche de conditions de travail moins difficiles dans l'absolu, les spécificités de chaque entreprise. Tous ces facteurs conjugués à l'explosion des nouvelles technologies permettent l'apparition de nombreux modes de travail. Si Jean-Pierre Bouchez prône le « coworking », un autre modèle apparaît en parallèle : les « Digital Nomad » ou « Nomades Digital ». Ces personnes n'ont pour la plupart pas de maison ou d'appartement mais vivent continuellement dans des hôtels ou des locations. Leur travail pouvant être effectué sur un ordinateur, de manière numérique, ils vont ainsi voyager dans le monde entier, tout en travaillant... Bref, des pistes et des évolutions à suivre !

Flavien TESSON (TS4), le 27 décembre 2018