

« Il existe une imposture managériale »



Isabelle Bourdoulon, journaliste indépendante, spécialisée en économie de l'entreprise, publie *Le livre noir du management*. Méthodes déshumanisantes et aliénantes, l'auteure décrit une véritable crise du travail, à laquelle n'échappe pas le monde public.

Comment constitue-t-on un « livre noir du management » ?

Cet ouvrage est le résultat d'une enquête. Pendant un an, de juin 2010 à mai 2011, j'ai rencontré et interviewé près d'une cinquantaine d'auteurs, chercheurs, syndicalistes, consultants, salariés, etc., tous proches à un titre ou à un autre de la sphère du travail. Ils m'ont fait partager leurs connaissances, pour les uns, et raconté leur vie au travail pour les autres. On trouve donc dans ce livre des contributions théoriques, issues notamment de mes entretiens avec les chercheurs, en alternance avec des témoignages de salariés qui illustrent la façon dont les conditions de travail se sont détériorées à cause des méthodes de management actuelles.

Mon enquête a révélé que nous sommes actuellement en France face à une véritable crise du travail, d'ailleurs largement entrée dans le débat public, notamment depuis la survenue des suicides chez France Telecom ou Renault à partir de 2005. Devant la gravité de la situation, il n'est plus possible d'en rester au simple constat. C'est pourquoi, contrairement à ce que laisse à penser son titre (un choix de l'éditeur !), loin de n'être qu'un livre à charge, celui-ci est pour moitié consacré aux résistances, aux propositions et aux alternatives.

Vous évoquez la notion d'imposture managériale. Sur quoi fondez-vous votre analyse ?

J'entends par « imposture managériale », le fait que le management moderne se pare des vertus de la raison et affiche un discours et des méthodes présentés comme quasi « scientifiques ». Alors qu'en réalité, on s'aperçoit



que le discours managérial se renouvelle constamment et n'obéit souvent qu'à des phénomènes de mode ou de mimétisme (le fameux *benchmark* par lequel les entreprises se copient les unes les autres). C'est ainsi que de nouveaux outils émergent régulièrement, le plus souvent en provenance des États-Unis ou du Japon.

En ce moment, c'est le *lean management* (littéralement « management sans gras ») qui est en vogue. Le *lean* n'est en fait rien d'autre qu'une sorte de taylorisme des temps modernes dont l'objectif central est la réduction des coûts. Bien réelle est, en revanche, la dégradation des conditions de travail associée au *lean management*, car éliminer tout ce qui n'a pas de valeur ajoutée pour le client final peut malheureusement conduire à éliminer ce qui a une valeur ajoutée pour la santé du salarié. Faire toujours plus avec tou-

« Éliminer ce qui n'a pas de valeur ajoutée pour le client, c'est éliminer ce qui a une valeur ajoutée pour la santé du salarié »

➔ **Propos recueillis par
Bruno Cohen-Bacrie**
cohenbac@free.fr

Isabelle Bourboulon

est journaliste indépendante, spécialisée en économie de l'entreprise. Elle a travaillé pendant de nombreuses années dans la presse institutionnelle d'entreprise, ce qui lui a permis d'acquérir une solide connaissance de ce secteur. Elle a publié avec Marc Guillaume, économiste, *Virus vert, au-delà de l'économisme et de l'écologisme* (Éditions Descartes & Cie).

jours moins, ou encore faire plus vite et moins cher : quel que soit l'habillage de la méthode, le but est d'imposer un moins-disant social au nom de la guerre économique...

Le management ne s'intéresse pas au travail, diagnostiquez-vous. Pouvez-vous nous en parler ?

Dire que le management ne s'intéresse pas au travail peut en effet sembler paradoxal. Pourtant, au fur et à mesure de l'avancement de mon enquête, je me suis aperçue que les méthodes actuelles de management ne répondent ni aux attentes des salariés, ni même souvent à celles des directions d'entreprise, tant celles-ci sont parfois contre-productives.

Plus fondamentalement, le management appréhendé sous des aspects uniquement quantitatifs ne s'intéresse ni aux conditions de réalisation du travail, ni à son contenu. Et c'est bien là le problème principal : à force de ne parler que chiffres, ratios, indicateurs, etc., on s'éloigne de plus en plus de la réalité du travail et de sa fonction sociale. Car on travaille pour gagner sa vie, certes, mais on travaille aussi pour faire quelque chose d'utile, qui ait un sens, dont on est fier et pour lequel on peut être reconnu.

Pour ma part, j'adhère totalement à l'interprétation que développe le chercheur Yves Clot dans son ouvrage *Le travail à cœur* (La découverte, 2010) autour de ce qu'il appelle la « qualité empêchée » : aujourd'hui, les salariés souffrent avant tout de ne pas pouvoir « bien » faire leur travail. Mais, entre rentabilité financière immédiate et qualité du travail, on choisit la rentabilité et les exemples sont innombrables de cet antagonisme entre exigences de productivité et travail bien fait.

Vous évoquez également le fait que les syndicats aillent à la reconquête du collectif.

Longtemps les organisations syndicales ont focalisé leur action sur la défense de l'emploi,

la question de la santé des salariés n'entrant pas dans les revendications prioritaires. Alors, en surgissant avec force dans le débat public, surtout depuis 2007, la question de la « souffrance au travail » a bousculé les pratiques et mis en évidence les difficultés des syndicats à la prendre en charge. Comment répondre à ce nouvel enjeu et quelles pistes proposer pour sortir de cette crise du travail ?

À la CGT, par exemple, on a choisi de répondre par la mise en œuvre de recherches-actions – c'est ce qui a été fait notamment chez Renault. Partant de l'idée que le potentiel d'action réside dans la résistance des salariés, les militants syndicaux sont allés à leur rencontre sur le terrain professionnel, les ont fait parler de leur travail au quotidien et de leurs difficultés à partir de quelques questions simples du type « qu'est-ce qu'une bonne (ou une mauvaise) journée de travail ? ». De proche en proche, les collectifs de travail se sont renforcés avec la prise de conscience que ce qui se jouait était aussi partagé dans les autres unités du groupe et des améliorations notables ont été obtenues.

La situation que vous décrivez est-elle « transposable » dans des termes similaires au monde du public ?

Elle est non seulement transposable mais déjà largement transposée au secteur public. Les théories du « Nouveau management public » se sont imposées dès les années 1970, d'abord au Royaume-Uni où des pans entiers de l'administration ont été remplacés par des agences privées sous contrat, puis en France, avec pour finalité de lutter contre la « faible productivité » des services publics. Contractualisation, évaluation, instillation de la concurrence et des outils de la gestion d'entreprise, rationalisation des dépenses, reporting, etc. sont désormais la règle dans le secteur public.

Dès l'année prochaine, l'entretien individualisé deviendra la méthode d'évaluation de la majorité des fonctionnaires. L'année suivante, ce devrait être le cas dans la fonction publique territoriale puis, en 2014, chez les hospitaliers. Alors, oui, le secteur public connaît les mêmes dérives managériales qui poussent certains salariés à bout. 26 suicides depuis 2005 à l'Office national des forêts (ONF), dont six depuis l'été dernier ! En cause, une réforme engagée en 2002 qui s'est traduite par une transformation du métier de forestier et une coupe drastique des effectifs... ■