

ARSENAL  
BREST

la  
cgt

# INGENIEURS-CADRES

Mai 2022 N°8

1. Burnout et  
Idéologie  
Managériale

2. Management :  
vous avez dit  
« hybride » ?



CGT Arsenal de Brest



NEWSLETTER

# 1. Burnout et Idéologie Managériale

**D'après une enquête d'OpinionWay réalisée pour le cabinet Empreinte humaine, 41 % des salariés sont en situation de détresse psychologique, 34 % en burnout dont 13 % en burnout sévère (soit 2,5 millions de personnes).**

Après deux ans de crise sanitaire et de protocoles lourds et contraignants, les salariés sont usés.

Dans la catégorie des moins de 29 ans, il a bondi de 13 points pour atteindre 54 % de répondants en situation de détresse psychologique, un état mesuré grâce à un indicateur conçu pour évaluer les premiers signes de dépression et d'anxiété et validé scientifiquement, précise Empreinte humaine.

**Les femmes ne sont pas épargnées : 47,5 % d'entre elles sont dans la même situation (+3,5 points).**

**Au sein des entreprises, les salariés des ressources humaines sont les plus à risque : 64 % sont en situation de détresse psychologique.**

Celle-ci se manifeste de différentes manières : Perte de sens au travail, cadences infernales, individualisme exacerbé, frontières entre vie privée et vie professionnelle de plus en plus gommées.

La moitié des salariés déclare avoir tendance à s'isoler et à se couper du

monde, 40 % disent perdre souvent patience et être facilement irritables, un tiers est moins réceptif aux idées de ses collègues, et un quart dit être agressif pour tout et pour rien.

**Parmi les actions que les répondants à l'enquête plébiscitent pour améliorer la qualité de vie au travail, ces salariés placent l'équilibre des vies professionnelles et personnelles en tête, suivi de l'augmentation des salaires et des primes, des bonnes relations avec les collègues et d'une meilleure reconnaissance de leur travail (autre que salariale).**

Pour mieux comprendre, appréhender et combattre une partie de la souffrance au travail, nous vous proposons un petit voyage dans le monde merveilleux de l'idéologie managériale.

## **Souffrance au travail**

Dans une entrevue dans le journal *Erudit* [1], Vincent de Gaulejac, sociologue et professeur émérite des universités rappelle qu'« auparavant, le type de souffrance le plus courant lié au travail était d'ordre physique et était principalement causé par la dureté, le caractère pénible du travail ».

Même si la pénibilité physique de certains métiers n'a pas disparue, l'accroissement de la tertiarisation du travail a tendance à générer de nouvelles formes de souffrances notamment d'ordre psychiques.

Comme le dit Danièle Linhart, sociologue et directrice émérite du laboratoire Genre, travail et mobilités au CNRS, **la rhétorique managériale a d'abord poussé à l'individualisme, puis à la personnalisation pour enfin finir sur la psychologisation des personnels conduisant à une sorte de sur-humanisation des rapports sociaux dans l'organisation du travail [2 ;6].**

**L'objectif est de faire oublier aux salariés leur pouvoir de décision basé sur leur professionnalisation.**

Alors que pour beaucoup de salariés, notamment dans le tertiaire, le taylorisme managérial semble bien lointain, en réalité il n'en est donc rien.

Dans l'émission chemin de la philosophie de France culture du 19/10/2021 [3], la sociologue explique que l'humain, au sens de la sur-humanisation managériale, ne peut pas chercher à s'imposer dans l'organisation, alors que le professionnel oui.

Le professionnel peut donner son avis, prendre des décisions car il est maître de ses outils et qu'il a le savoir.

Et le savoir c'est le pouvoir, ça le management le sait très bien.

Après avoir dé-professionnalisé le salarié, après l'avoir isolé, après l'avoir culpabilisé de ne pas avoir répondu à ses objectifs inatteignables, le salarié va mal.

**Qu'à cela ne tienne, le management va créer pour vous, les chief happiness officers, les responsables QVT et autres DRH de la bienveillance.**

**Evidemment ils ne soignent pas la souffrance au travail à sa source, mais donnent l'impression aux salariés qu'on s'occupe d'eux, dans une psychologisation et individualisation totale.**

Les problèmes majeurs qui sont liés au contenu même du travail ne sont pas remis en question et l'utilisation de la « bonheurologie » génère l'effet inverse.

**Quelque part, avec tous les efforts que la direction a fait pour vous, les sources de malheur proviennent forcément de vous, le salarié, et non de l'organisation du travail.**

Chacun d'entre nous voit dans son quotidien cette individualisation massive.

Nous intériorisons individuellement nos soucis générés par l'organisation malade.

Nous ne montrons pas notre souffrance au grand jour, de crainte de se montrer faible, moins performant, ou tout simplement par honte de ne pas être aussi bon que ce que l'organisation du travail avait décidé pour nous.

Sauf que cet isolement, génère, comme le dit très bien Danièle Linhart [3], des souffrances pour lesquelles nous n'avons pas d'explication, alors que lorsque le collectif de travail existe, certes la souffrance peut être présente, mais elle est exprimée dans « une stratégie collective de partage de vécu et de ressenti. Ce qui n'est pas le cas quand on est seul ».

Le changement perpétuel, les réorganisations incessantes, l'obsolescence de nos compétences sans cesse remises en question dans l'organisation du travail, attaquent systématiquement notre professionnalisation.

**Les salariés perdent tous leurs repères, ne peuvent s'appuyer ni sur leur expérience, ni sur leurs collègues ni sur leur hiérarchie (qui bougent tout le temps), ils sont plongés en situation d'apprentissage permanent [5].**

Cela affecte la maîtrise intellectuelle que nous avons de nos compétences générant, comme le dit la sociologue un épuisement d'ordre cognitif.

**Si à cela on rajoute un travail prescrit de plus en plus important exigeant, irréaliste, non conforme au travail réel, il peut être observé un effondrement de l'image de soi.**

Dans l'entrevue du journal Erudit [1], Vincent de Gaulejac résume bien la situation **« la tension permanente, la compétition folle et les exigences de productivité, de rentabilité et d'efficacité qui caractérisent le mode de gestion managériale génèrent beaucoup de souffrance psychique et un mal-être autodestructeur.**

**Non seulement poussent-elles à l'épuisement, mais le travail perd son sens et entre en conflit avec les valeurs des travailleurs, au point où ils sont obligés de tricher sur celles-ci pour être évalués positivement en fonction de critères dans lesquels ils ne se reconnaissent pas ».**

Voilà la quintessence du mal-être au travail ou l'idéologie managériale va faire en sorte que nous nourrissons un système qui nous aliène.

## Comprendre l'idéologie managériale

Ne nous laissons donc pas attendrir par les nouvelles méthodes de management prétendument au service de l'épanouissement des salariés, de leur « bien-être » et de la « réalisation de soi » en entreprise ou dans l'administration.

Comme le dit Danièle Linhart [2], **« les méthodes de management centrées sur le « savoir être » des salariés ne sont qu'une application exacerbée du taylorisme ».** « L'organisation moderne du travail est un perfectionnement des méthodes de Taylor et de Ford : les directions s'occupent de tout, tandis que les salariés s'engagent totalement pour leur entreprise, avec l'esprit « libéré ». » Le management est une construction idéologique « qui est l'expression du mépris du capitalisme pour le travail » [4]. Cette idéologie est donc indissociable du néolibéralisme, tous deux provenant de l'École de Chicago de Milton Friedman avec la théorie du capital humain de Garry Becker comme mode d'emploi [1].

Théorie, selon laquelle l'humain est considéré comme une simple ressource au service du développement de l'entreprise, ou un capital à faire fructifier [1].

L'idéologie managériale est malheureusement d'une résilience extraordinaire, et sa capacité d'adaptation à la critique est totale, comme l'expliquent Naudin et Blanchard [5] : « l'une des principales caractéristiques du management est son extrême flexibilité et adaptabilité ce qui fait qu'au final, on ne sait pas trop bien ce qu'il veut dire ».

**Pour compléter ce flou artistique, l'idéologie managériale s'accompagne d'un jargon truffé d'anglicismes tendant à se substituer aux discours explicites : « booker », « conf call », « reporting », « benchmarker », « coacher ».**

**On parle de la novlangue managériale [4], permettant d'aseptiser les rapports sociaux, au détriment de notions partagées, auparavant parfaitement claires, et auxquelles chacun pouvait donner une définition à peu près commune.**

La novlangue est également associée à des doubles contraintes causes de déstabilisation psychique parce que ces injonctions paradoxales accentuent la perte de repère, la peur et épuisent les salariés.

L'usage de la novlangue et des injonctions contradictoires permet à chacun de générer sa langue de bois ou son pipotron (nous invitons le lecteur à tester sur internet quelques pipotrons, générateurs automatiques de phrases langue de bois sans fond) avec des imprécisions de concepts permettant de maintenir un flou sur les intentions réelles et sur les politiques menées afin de maintenir le contrôle et la soumission des salariés.

Ainsi, par le biais d'outils spécifiques, l'objectif du management est de conformer les salariés à ce que l'on attend d'eux, de fractionner les collectifs et de leur prendre leur savoir.

Il faut impérativement faire en sorte que les salariés soient de simples exécutants de tâches et leur faire oublier que leur souffrance trouve son origine, en grande partie, dans une organisation du travail pathologique, subie, dont ils ne sont pas décideurs.

Face à la souffrance au travail, l'idéologie managériale ne va surtout pas remettre en question l'organisation du travail qui la génère.

Par contre, elle va chercher, soit à détecter le plus rapidement possibles les personnes fragiles via les dispositifs de risques psychosociaux (RPS), soit à aider les autres travailleurs à s'adapter à la pression jugée inévitable en leur enseignant des techniques leur permettant de la supporter.

**L'objectif étant toujours d'améliorer de manière « continue la productivité et les performances avec toujours moins de ressources ou une allocation « optimisée » de ces dernières » [5].**

## Quelques cas concrets pour bien comprendre

### 1. Startupisation de l'état

Le site <https://www.modernisation.gouv.fr/> présente les méthodes de modernisation de la fonction publique au sein de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) suite à la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique de 2019.

**En effet, une fois la loi de transformation de la fonction publique adoptée, et bien, il faut trouver des outils pour opérer la transformation. « La DITP accompagne les administrations dans l'optimisation de leurs processus et de leurs organisations, la dématérialisation, l'automatisation pour mobiliser les agents sur la création de valeur.**

Les objectifs : développer la satisfaction usagers, réduire les délais de traitement, améliorer les conditions de travail, fluidifier la gestion... ».

Et l'accompagnement passe par le management. Ainsi, «Le facteur humain est fondamental pour optimiser l'impact des projets de transformation dans la durée. Les équipes de la DITP proposent une offre spécifique [d'accompagnement managérial] sous différents formats : coaching individuel, collectif ou organisationnel, cohésion d'équipes, co-développement, animation et intelligence collective ».

On est dans du bon commercial, 100% dans le langage managérial, avec des slogans empruntés au monde des startups et du consulting avec des mots à la mode mis bout à bout.

Pour quel objectif ? rééduquer tous nos services publics comme le dit le Professeur en sociologie Dominique G Boullier (Sciences Po Paris) dans un article du club de mediapart du 7 juin 2018 [7].

« Le programme de startupisation veut instiller à toute force le germe de l'innovation dans les services publics comme nouveau dogme indiscutable, ce qui peut paraître inédit. Mais on ne peut ignorer que cet impératif de « mobilisation générale » (Supiot) se fait non pas à coût constant mais à coûts sans cesse réduits (comme le voulaient Thatcher ou Blair) et avec un stress d'adaptation à des politiques qui sont devenues parfois aussi changeantes que dans les entreprises soumises à la loi des investisseurs.

On se doute qu'il n'est pas simple de faire adhérer des agents du service public à un discours de modernité et d'innovation dans un tel contexte qui ne doit jamais être interrogé alors que tous vivent douloureusement la dégradation continue de la qualité de leur propre travail et donc du service au public.

Désormais, il ne suffit pas d'être adaptable et réactif, il faut se « mobiliser » dans des « projets », ce que Boltanski et Chiappello avaient déjà très bien décrit dans "le nouvel esprit du capitalisme" qui a cependant mis du temps à percoler dans l'idéologie managériale des services publics. »

En creusant un peu, on s'aperçoit même que les sciences comportementales sont intégrées dans les politiques publiques car « pour être plus efficaces, les administrations doivent tenir compte des comportements, même irrationnels, des citoyens ». Accessoirement, en creusant encore un peu on découvre que le responsable du programme sciences comportementales à la DITP a travaillé 4 ans au service com .... de la CFDT.

**Finalement on peut se dire que côté fonction publique on est presque pire que dans le privé sur la startup nation managériale bienveillante**

## 2. Analyse du Top Employers Institute

Dans le courrier des cadres, un article du 4 avril 2022, fait référence à la fameuse étude citée en début de cet article sur le burn-out.

Le journaliste demande une analyse à Vincent Binetruy, directeur France du Top Employers Institute, organisme international certifiant l'excellence des pratiques RH.

Là on nous parle des réseaux de bienveilleurs chez monoprix, « qui sont sélectionnés et formés pour identifier les signes qui feraient qu'un salarié se rapproche d'une situation de détresse psychologique et potentiellement de burn-out, brown-out, bore-out ou, plus globalement, de dépression.

Ces bienveilleurs peuvent devenir, sur le terrain, les « antennes » des managers et des responsables RH, qui sont débordés et ne peuvent pas tout voir ».

Dans ce cas, on observe comment la culpabilisation et l'utilisation des salariés va être mise en œuvre.

Si le bienveilleur ne détecte pas le mal-être d'un collègue, en sera-t-il responsable au sein de l'organisation du travail ? On fait reposer sur le salarié la responsabilité.

On ne nous dit pas non plus si les « bienveilleurs » voient leurs fiches de poste modifiées, si du temps leur est accordé pour ses missions et si cela est fortement valorisé dans leur parcours professionnel, ou bien s'il s'agit d'un réseau de « bénévoles ».

**Ce réseau est un vrai-faux collectif construit de toute pièce par les services RH, et non pas par les salariés pour les salariés et le collectif de travail.**

**Il sert juste à dédouaner la hiérarchie de sa responsabilité face une organisation du travail défailante.**

En continuant la lecture voilà ce que l'on trouve : « **La responsabilité face au burn-out est partagée : l'entreprise n'est pas responsable de tout, c'est aussi le collaborateur lui-même qui s'implique trop et qui provoque son propre épuisement, mais son employeur se doit de mettre en place des garde-fous pour éviter qu'il rechute.** »

On est bien dans le « c'est de la faute du collaborateur », avec aucune remise en question de l'organisation du travail chez monoprix. Aucune. CQFD

### **Comment combattre l'idéologie managériale?**

Le caractère pathologique de l'organisation du travail n'est jamais remis en question. C'est la fragilité personnelle qui est pointée du doigt comme nous l'avons explicité plus haut.

L'encadrement a un rôle particulier dans ces enjeux de compréhension et d'interprétation du fonctionnement des services. **Les cadres sont à la fois les « vecteurs réquisitionnés de l'idéologie managériale » [4] et en partie les victimes de cette dernière. Ainsi, la légitimation de l'idéologie managériale est d'autant plus forte que l'isolement des cadres empêche tout débat et que toute contestation est très mal vécue par les hiérarchies [4].**

Le manuel de survie au management CGT UFICT (2015) donne quelques pistes pour dénoncer et combattre l'idéologie managériale.

**Outre la prise de conscience que le management est une idéologie au service du néolibéralisme, une des premières étapes vise à débusquer les fameuses injonctions paradoxales et d'en dévoiler les contradictions. Voici quelques exemples « soyez créatif mais respectez les process », « soyez autonome mais obéissez moi et conformez-vous au système », « soyez rigoureux mais faites vite », « soyez efficace mais l'image compte plus que le fond », « soyez vrai lors des entretiens mais vendez-vous ».**

Ensuite, ne vous laissez pas abuser par un langage faussement savant. Le petit test du pipotron sur internet devrait vous aider à défaire l'apparente naturalité d'expressions qui sont, au contraire, construites pour « euphémiser » la réalité [4]. Lorsque les mots ne sont pas clairs, il est important d'exiger des définitions et d'opposer-les siennes. Cela permet la clarté dans le débat.

### **L'individualisation conduit à l'isolement.**

Aussi, il est nécessaire de rompre cet isolement dont on n'a pas forcément conscience, pris dans les nombreuses tâches à accomplir. Pourtant, il est important de parler de son travail à ses collègues, de comparer les missions, les salaires, ce que l'on subit également. Cela peut provoquer des compréhensions et résistances communes.

C'est en pointant seulement les responsabilités individuelles que l'on ignore les conséquences de l'organisation du travail alors que sa responsabilité dans la perte de sens au travail et la souffrance est pourtant majeure.

Dans l'immensité des champs d'action possible, nous allons nous focaliser sur deux chantiers :

### **1- Le temps et les moyens**

Rappelons-nous le 1er confinement. Celui-ci a été l'occasion de reconsidérer notre rapport au temps, altéré par nos modes de vie consuméristes.

Comment atteindre des objectifs sans temps ni moyens ? L'écart entre le travail prescrit et le travail réel reste immense. L'expérience constante de l'impossibilité à faire du bon travail est source de grandes souffrances psychologiques et développe un sentiment d'impuissance, afin de nous pressurer toujours davantage. Il nous faut laisser du temps au temps, exiger du temps pour réaliser les missions, faire en sorte que collectivement nous refusions la dictature du « tout, tout de suite », de « l'action réaction », négocier les objectifs et négocier les moyens mis à disposition pour y arriver.

### **2- L'identité professionnelle**

Le métier, la professionnalité, l'expérience sont des ressources irremplaçables pour les salariés qui leur permettent de marquer le travail de leur empreinte, de s'y retrouver, mais également d'installer une barrière protectrice entre les hommes et les femmes qu'ils sont et les professionnels que leurs employeurs mobilisent au travail (FICHE N° 30, Manuel de survie au management).

**C'est la valorisation de nos fonctions et de nos missions qui nous donne de la légitimité pour débattre des décisions qui concernent notre travail, et qui nous permette de discuter des normes le plus souvent inadaptées à l'exercice concret de votre activité.**



Ne pas renoncer à réclamer collectivement de meilleurs salaires, des repos mérités, des conditions de travail plus épanouissantes, mais aussi à avoir prise sur son travail en s'exprimant sur les décisions qui le concernent, à en déterminer le sens, à vouloir s'y réaliser personnellement et à créer une société meilleure par ce qu'on produit. Ce sont des batailles nécessaires pour contrer ces dérives managériales. Cela passe par la nécessaire reconstruction des collectifs de travail. La lutte collective et l'engagement syndical apparaissent comme les meilleures armes d'opposition à cette idéologie managériale.

## Références

- [1] Ravet, J.-C. (2012). L'idéologie managériale déshumanisante : entrevue avec Vincent de Gaulejac. *Relations*, (755), 24–27.
- [2] Danièle Linhart : Les ravages du monde managérial moderne, Institut Régional CGT d'histoire sociale, Bulletin de l'institut n°55 - Octobre 2019
- [3] France culture : Série Philosophie du management (4 épisodes) Épisode 1 : Sommes-nous tous en burn-out ? avec Danièle Linhart diffusé le 19/10/2021
- [3] Manuel de survie au management, CGT UFICT, 2015 [4] Naudin, M., & Blanchard, B. (2018). La dimension perverse du management. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(59), 107-137.
- [5] Danièle Linhart, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, Paris, Erès, coll. « Sociologie clinique », 2015, 158 pages.
- [6] Dominique G Boullier. Le dogme de la « startup nation » à l'attaque du service public. Club mediapart, 7 juin 2018.

## 2. Management : vous avez dit « hybride » ?

**Deux études de l'Apec et de l'Anact montrent que le travail mixant présence et distance a imposé de nouvelles modalités de régulation et de contrôle.**

« Stop and go », « présence et distance » : quel que soit le binôme choisi pour les qualifier avec plus ou moins de justesse, les organisations du travail « hybrides » se sont imposées à la faveur de la crise sanitaire en faisant éclater la règle des trois unités : temps, lieu, action.

**Parce qu'elles ont imposé une nouvelle manière de contrôler, de réguler et de soutenir le travail, ces organisations ont fortement impacté le management, en particulier le management de proximité.** Dans quelle mesure ? Comment ? Pour quelles conséquences sur les pratiques de ressources humaines ? Deux études complémentaires, l'une menée par l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), l'autre par le réseau régional de l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) permettent à la fois de mieux quantifier le phénomène, d'en souligner les risques et les points de vigilance.

Responsable du pôle études de l'Apec, Emmanuel Khan s'appuie sur des enquêtes qualitatives de septembre 2021 pour, d'emblée, relativiser la pratique du télétravail.

Elle est en effet le fait d'une minorité d'entreprises (un tiers), avec des écarts importants selon la taille et les secteurs. Sans surprise : davantage mis en place dans les entreprises de plus de 150 salariés, le télétravail est aussi plus soutenu dans les secteurs familiers de ce type d'organisation, comme le conseil, l'informatique ou l'ingénierie. Si le nombre d'accords progresse, le niveau reste bas s'il est mis en rapport avec le nombre d'entreprises. Le télétravail est d'ailleurs encadré par une minorité d'entreprises (45 %).

**Une surcharge de travail accentuée par l'absence de consignes claires**

C'est dès le printemps 2020 que les entreprises accompagnées par l'Anact ont fait du télétravail un objet de dialogue social pour une formalisation de la pratique à l'automne 2021 : accord chez Bréger (transports, 800 salariés) concernant une minorité de personnels (administratifs, fonction support, directeurs d'agence) ; accord de groupe chez Comdata (400 salariés) ; charte au sein de la start-up Dejamobile (40 salariés) construite à partir d'un sondage auprès des salariés et d'un groupe de parole.

Confirmant ce que l'étude de l'Apec met en évidence, Béatrice Sarazin, chargée de mission à l'Anact, constate la volonté de conserver des jours en présentiel selon des organisations très diverses (jours de présence « projets », jours de présence « entreprise »...) pour des raisons notamment de maintien de la culture d'entreprise.

Les deux études observent également un début de transformation des pratiques.

«Le management hybride est une source de vraies difficultés pour une majorité de managers, souligne ainsi Emmanuel Khan. Si ces difficultés sont liées en grande partie à la taille des effectifs à encadrer, elles concernent aussi bien la gestion Rh et administrative que la coordination de l'activité ou l'animation individuelle et collective des équipes. »

**Il y a bien surcharge de travail, confirme-t-il, accentuée par le manque de consignes claires : seuls 39 % des managers disent en avoir reçues.**

**Confiance, autonomie, contrôle : un équilibre difficile à trouver**

C'est le cœur même de la fonction managériale qui a été affecté par la mise en place du télétravail autour du couple « autonomie et contrôle ». Les pratiques sont contrastées : **si, le plus souvent, les managers ont accordé plus d'autonomie, ils sont aussi 25 % à avoir davantage contrôlé le travail. Pour essayer de combler la distance, ils ont également fait davantage de points individuels et de réunions d'équipes.** Confirmation par l'Anact : confiance, autonomie et contrôle ont questionné le fonctionnement des trois entreprises. Pour Béatrice Sarazin, « le retour d'expérience montre un besoin de repositionner les managers, souvent accaparés par le soutien opérationnel, sur les dimensions stratégiques de leur poste. Chez Bréger par exemple, un directeur d'agence aidait à décharger les camions. Entre ces deux dimensions, stratégiques et opérationnelles, le rééquilibrage apparaît comme une nécessité », explique-t-elle.

Et maintenant ? Si le mode « hybride » touche à de nombreuses caractéristiques de l'organisation du travail, le bilan des pratiques, notamment avec les représentants syndicaux, reste à faire. « C'est le cas dans de nombreuses entreprises, souligne Emmanuel Khan, à peine 33 % l'ont fait, le plus souvent les grandes entreprises. » Celles accompagnées par l'Anact n'ont pas encore pris le temps nécessaire de discuter de ses effets, en particulier sur la fonction Rh : « Chacune expérimente, chemine à son rythme et le bilan devrait être fait en 2022 », précise Béatrice Sarazin pour qui « le travail à distance, à domicile ou pas, est désormais un sujet d'exploration fondamental ».