

INSTRUMENTATION DE GESTION

(management instruments)

Surgissant à la fin des années 1990, la thématique des risques psycho-sociaux a pris une place grandissante dans les débats publics. Cette émergence peut être comprise comme la mise en place d'un nouveau langage (stress, épuisement professionnel, violences, dépression, harcèlement, souffrance) pour exprimer les problèmes vécus par les salariés et accompagner la recomposition du travail. En effet, les transformations profondes des modes d'organisation du travail intervenues depuis le milieu des années 1980 (individualisation des parcours et de carrières, flexibilisation, précarisation, développement de l'emploi par projets, appel à une implication affective au travail, transformation des modes de production et rationalisation intensive des bureaux du fait des nouvelles technologies de l'information et de la communication, externalisation et *offshoring*...), ainsi que le déplacement du capitalisme dans les pays développés vers les services, la finance, les industries créatives et intenses en R&D a tendu à faire passer au second plan les anciennes analyses du travail forgées pour les cols bleus des usines taylorisées et à mettre l'accent sur la souffrance du travailleur des services et du col blanc qui sont au centre des analyses des risques psycho-sociaux.

C'est dire à quel point la thématique des risques psycho-sociaux est liée à la mise en place d'un nouveau mode de régulation de l'activité productive et de nouvelles pratiques de gestion. Le but de cet article est d'interroger les liens entre management et risques psycho-sociaux en entrant par une dimension particulière qui est celle des outils de gestion. La gestion se présente en effet comme une pratique de plus en plus instrumentée. La révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) n'est pas étrangère à ce développement, à l'encadrement informatisé du travail, à la multiplication des indicateurs et autres dispositifs de contrôle et d'évaluation de la performance. Cette instrumentation de gestion apparaît souvent comme le fer de lance des transformations du travail évoquées. Leur pression anonyme et leur logique implacable sont régulièrement dénoncées. Quelle synthèse peut-on proposer de cette question ? Dans quelle mesure, et de quelle manière, l'instrumentation de gestion participe-t-elle aux risques psycho-sociaux, à leur production et/ou à leur prévention ? Cet article cherche à éclairer cette question. La première étape de ce parcours suppose d'écouter dans un premier temps la charge critique dont font l'objet les outils de gestion.

La mise en accusation des outils

L'outil réificateur

Nous commençons par cette critique parce qu'elle s'attache très spécifiquement aux effets propres de l'instrumentation, laquelle facilite justement le processus d'« objectivation » et de « chosification » qui est en accusation ici. On peut en effet suivre la définition de la réification que fournit G. Lukacs dans *Histoire et conscience de classe* (1960) : « un rapport, une relation entre personnes qui prend le caractère d'une chose et de cette façon, d'une objectivité

illusoire qui par son système de lois propre, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence, dissimule toute trace de son essence fondamentale : la relation entre hommes ».

La dématérialisation du travail aurait pu conduire à placer l'homme au centre car l'éloignement de l'objet physique rapproche du sujet, mais Yves Clot montre dans *Le Travail sans l'homme* (Paris : La Découverte, 1995) qu'au contraire l'instrumentation de gestion qui l'accompagne tend à propager le leurre du travail sans l'homme. La dimension humaine du travail est toujours largement niée et n'est reconnue qu'autant qu'elle se soumet au système technique, à l'outil. De façon convergente, Anne Flottes estime (Les sortilèges du virtuel, *Travailler*, 2007, n°17, 163-178) que nous sommes entrés dans l'ère du « virtuel gestionnaire » où l'homme disparaît derrière les indicateurs chiffrés, portés par les exigences des certifications qualité et autres contrôles procéduraux. Le risque de réification est particulièrement présent dans le champ de la gestion des ressources humaines où l'objet est un sujet. D'ailleurs plus le salarié a de l'importance pour l'organisation qui l'emploie, plus il est objet de gestion.

Postulant une continuité entre système technique et réalité, les instruments de gestion réduisent l'activité humaine en indicateurs de performance, soustraient la subjectivité du réel. Ils se ferment ainsi à la réalité et à sa complexité, spécialement à la dimension inconsciente des processus organisationnels et aux enjeux de pouvoir. Cette fermeture peut s'interpréter comme une pathologie, que Vincent de Gaulejac (2006) appelle la « quantophrénie » et qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes humains en données numériques. Cette maladie de la mesure sévit, selon cet auteur, dans le domaine de l'évaluation des personnes (appréciation individuelle des performances) comme dans celui des organisations (audits qualité). Expression d'une « passion évaluative », l'évaluation individuelle de la performance traduit pour Christophe Dejours (2003) une vision « économiciste », éloignée du travail réel, qui provoque des états de souffrance avec des « pathologies de surcharge » liées à l'accroissement de la charge de travail (*burnout*, troubles musculo-squelettiques, etc.).

La méconnaissance du travail effectif, le « déni du réel » et l'idéologie de la mesure ont ainsi des conséquences néfastes à la fois sur la réalisation du travail et sur la santé des travailleurs. La réification qui est ici pointée du doigt participe plus largement des formes d'oppression et de domination du travail.

L'outil, vecteur d'oppression et de domination

Sur le plan politique, les outils de gestion équipent des relations largement dissymétriques entre les acteurs. Au service de la direction des entreprises et de leurs managers, ils les aident à développer une action coordonnée et efficace au sein de ces ensembles. De ce point de vue, ils participent à l'établissement d'une domination*.

Il est donc normal de constater que pour beaucoup d'auteurs critiques, les techniques de management renferment un projet de manipulation. Ont fait ainsi l'objet de critiques « l'apologie de l'excellence » qui cache les intentions des dominants dont le dessein est plus prosaïquement de développer une emprise sur les travailleurs, ou encore le mouvement vers la « responsabilisation » et « l'individualisation » qui invite les salariés à « être eux-mêmes ». Ce faisant, non seulement les organisations dotent la soumission de significations individuelles qui échappent à l'analyse politique, mais encore les salariés paient une plus grande liberté, dont ils profitent finalement peu, par une incertitude liée aux contradictions organisationnelles. Ils doivent s'affronter à ces contradictions en rendant leurs

comportements conformes à des normes idéales en partie intériorisées : satisfaction de tous les clients, zéro défaut, rentabilité, prescriptions de « savoir-être », etc. Les objectifs individuels souvent inatteignables nourrissent un sentiment d'échec. Ces situations contraignantes favorisent l'apparition d'états de stress pouvant mener au suicide. Il s'agit bien de nouvelles formes d'organisation de la domination, facilitées par une instrumentation de gestion particulière, qui tendent à prendre comme substrat non plus seulement le corps des travailleurs mais leur esprit et leurs affects.

L'outil, vecteur de précarisation

À bien y regarder, la précarisation du travail et la peur qui se développe chez les salariés de perdre leur emploi ou de ne pas en retrouver à la fin de leur contrat sont une source centrale des risques psycho-sociaux. Ce contexte particulier de l'emploi et des formes de gestion du travail qui ont cours tend à accentuer le stress au travail. A la difficulté de faire face aux objectifs assignés s'ajoute la peur des conséquences sur sa vie si on n'y arrive pas.

Certains outils, comme les progiciels de gestion intégrés (ou *enterprise resource planning*, ERP) dont l'usage s'est répandu à la fin des années 1990 et qui associent un projet de productivité administrative à celui d'accéder à de nouvelles fonctionnalités, peuvent être de ce point de vue considérés comme des agents modernes de la destruction d'emplois et de la taylorisation des services. Cette dernière permet, comme l'a permis la taylorisation de l'industrie, de déqualifier le travail et de rendre les travailleurs interchangeables. Ces nouveaux outils sont donc indissociables des évolutions du travail des cols blancs et de leur précarisation.

Par ailleurs, ces grands projets informatiques sont aussi l'occasion de trier à terme le personnel. Mobilisant des capacités et compétences différentes, supposant des transformations radicales des routines pré-existantes, ils suscitent aussi la crainte de certains salariés de ne pas être à la hauteur, de ne pas savoir s'approprier l'outil, de voir son travail disparaître et de faire partie du prochain plan social.

Pour finir, il est clair que la précarisation du travail repose sur la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de gestion. Outre l'évaluation individuelle qui insécurise chacun, on peut mentionner la centralisation des achats et la mise en concurrence systématique des fournisseurs afin d'en tirer le meilleur prix, le développement d'arbitrage entre faire et faire-faire sur des fonctions toujours plus nombreuses des entreprises, l'offshoring de certains départements grâce aux NTIC (centres de services clients, *back office* comptables, maintenance informatique, etc.)

Ces différentes sources de risques sont d'autant plus préoccupantes que se dégradent dans le même mouvement les sources de résistance aux risques psycho-sociaux.

L'outil, destructeur des sources de résistance

L'informatisation croissante des processus de travail tend à formater l'activité en la faisant reposer sur des routines automatisées et les salariés se trouvent tenus de travailler comme les concepteurs de l'outil l'ont prévu au prix d'une dégradation de l'intérêt du travail. Or on sait que ce dernier est une source importante de résistance au stress.

De même, la mise en concurrence orchestrée par certains dispositifs de gestion tend à dégrader le relationnel et les collectifs (eux-mêmes déjà fortement atteints par la précarisation du salariat) qui permettent habituellement de rester en bonne santé malgré un travail qui peut être naturellement éprouvant ou difficile.

La charge contre les outils de gestion semble donc implacable, mais faut-il pour autant plaider pour une dé-technicisation complète de la gestion ? La question est importante mais passe selon nous par une analyse circonstanciée. Une analyse précise des situations doit permettre d'évaluer la nature des risques psycho-sociaux générés par certains outils. Il importe de ne pas englober la totalité de l'instrumentation dans la critique jusqu'à en oublier d'analyser les situations de travail. Car il n'y a pas de fatalité à ce que l'instrumentation de gestion dégrade le travail. Du reste, constituant un rempart contre l'arbitraire, fournissant des codes partagés, elle peut aussi être un élément de confort et contribuer à la santé au travail.

Les outils au service de la santé au travail ?

L'outil, régulateur du pouvoir

Si les outils participent comme on l'a vu à l'établissement d'une domination, ils peuvent aussi apparaître dans le même temps comme des régulateurs de cette domination, des contraintes mises sur le pouvoir des dominants, ou des ressources disponibles pour détourner la violence sur des dispositifs techniques, ou reprendre la main dans un jeu social ; comme l'a maintes fois montré la tradition de l'analyse stratégique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Les outils bureaucratiques ont dans cette perspective un rôle profondément ambivalent car ils sont susceptibles d'organiser une prévisibilité de l'action gestionnaire, de favoriser une égalité de traitement entre les personnes, une diffusion plus large d'information comme une meilleure transparence des décisions et des pratiques, tous effets contribuant à réduire l'arbitraire hiérarchique. Certains outils, comme les grilles de qualification et de rémunération, sont même nés d'un projet de régulation collective des conflits du travail.

Tenir compte de l'ambivalence de l'instrumentation de gestion

Si les outils de gestion peuvent être vus comme imposés, ils sont aussi « mis à disposition » : ils permettent aux agents d'accomplir leur travail et de se coordonner entre eux. On ne peut faire comme si la revendication d'utilité portée par les promoteurs des outils de gestion était uniquement un leurre. Les travaux critiques de psychologues du travail et d'ergonomes, parce qu'ils partent souvent d'analyses du travail en situation, n'ignorent évidemment pas que les outils servent aux travailleurs mais cette dimension est rarement mise en avant lorsque sont évoqués spécifiquement des outils de gestion, qui sont pourtant aussi des outils.

Dès lors, pour certains travailleurs, les outils peuvent être vus comme le moyen de ne plus faire certaines tâches fastidieuses (on rejoint ici l'espoir de faire disparaître les travaux industriels pénibles et dangereux grâce à l'automatisation, montrant que celle-ci n'est pas uniquement synonyme de destruction et dégradation de l'emploi), d'accéder à des capacités jusqu'ici inaccessibles, de trouver une plus grande satisfaction du travail.

Ainsi, on peut considérer que dénoncer *a priori* « l'impérialisme de la mesure » et les procédures évaluatives est une vue de l'instrumentation de gestion un peu courte. S'intéressant à l'évaluation chiffrée du travail des médecins généralistes par l'assurance maladie, Géraldine Bloy et Laurent Rigal dans leur article « Avec tact et mesure ? » (sociologie du travail, 2012, n°4, 433-58) montrent que si son introduction a donné lieu à des résistances de la part de certains praticiens, d'autres y consentent voire s'en saisissent. L'évaluation du travail des médecins libéraux suscite bien des critiques qui renvoient pour

partie à celle évoquée plus haut. Mais des praticiens se montrent réceptifs à la mesure et à l'objectivation des pratiques qu'elle permet. Dans le quotidien, elle est vue comme donnant de nouveaux repères, permettant une structuration différente des dossiers, un suivi plus précis des patients. Plus globalement, elle favorise la réflexivité et contribue à transformer le modèle professionnel. Cette ambivalence trouve son écho chez les individus. Chez ceux qui sont les plus favorables aux indicateurs, il n'y a aucune intention de s'y soumettre totalement et ils expriment des réserves sur le risque de « remplir des cases » en oubliant la personne qui leur fait face.

Ces considérations permettent aussi de comprendre que les outils de gestion qui contribuent à réduire les risques psycho-sociaux sont bien loin de se limiter aux seuls « outils de gestion des risques psycho-sociaux ».

Dépasser la seule approche des outils de gestion des risques psycho-sociaux

Il existe en effet aujourd'hui toute une panoplie de méthodes et dispositifs destinés à « gérer les risques psycho-sociaux ». Pour preuve, l'interrogation « outils de gestion du stress » sur Google affiche plusieurs centaines de milliers de résultats. La liste de ces outils est inépuisable, de la cellule risques psycho-sociaux à la nomination d'un « M. Bien être » devant concourir à « faire de l'entreprise un lieu où il fait bon travailler », en passant par le coaching, l'auto-hypnose, la thérapie brève, les formations des salariés à des « pratiques concrètes et directement opérationnelles », à la gestion du stress, ou celle des managers entraînés au repérage des « personnes fragiles ».

Cette énumération qui ne met en avant que le traitement des conséquences des risques psycho-sociaux et se centre étroitement sur l'accompagnement des individus évoque ce que Valérie Brunel a caractérisé, dans *Les managers de l'âme* (Paris : La Découverte, 2004), comme une instrumentation du « dressage social », soit une forme de délégation visant à sous-traiter à l'individu le stress qu'engendrent les contradictions organisationnelles. Il reviendrait à l'individu, par l'usage d'outils adéquats, de se gérer lui-même pour mieux s'adapter. Ainsi, les conflits collectifs sont gommés et les enjeux de pouvoir n'ont plus d'objet.

Sans entrer dans l'analyse de l'intérêt et des bénéfices intrinsèques de telle ou telle méthode, leur accumulation prétendant apporter un remède à des situations critiques évoque l'image d'un cautère sur une jambe de bois. Il nous semble dès lors que c'est moins sur les salariés que sur le travail qu'il faut intervenir et que l'ensemble de l'instrumentation de gestion doit donc être prise en considération. C'est ce que le vocabulaire spécialisé désigne par « prévention primaire », celle qui, tournée vers l'organisation et ses dispositifs de gestion, s'attaque aux causes des risques psycho-sociaux.

Conclusion

Étudier les rapports entre instrumentation de gestion et risques psycho-sociaux suppose de s'interroger précisément sur les formes concrètes, sur les enjeux cognitifs et sociaux et les usages des outils de gestion, ainsi que sur les déterminants qui les orientent et les modèlent, les rendant plus ou moins sources de souffrance et se détacher d'une mise en accusation globale ou générique. Une reconnaissance de l'ambivalence des outils de gestion et une prise en compte sérieuse de leurs diverses séductions semble également nécessaire afin de mieux comprendre comment ils opèrent, notamment dans leurs rapports aux risques psychosociaux.

Le discours psychologisant et individualisant qui domine ce champ pourrait bien desservir les bonnes intentions dont il est le porteur, témoignant surtout d'un défaut de renouvellement de la pensée critique sur l'organisation.

On peut songer à s'attacher aux outils non pour les mettre directement en cause, mais afin d'analyser à travers eux les problèmes de management. Nous proposons donc de faire des outils de gestion des analyseurs qui permettent d'accéder à des questions qui relèvent notamment des risques psycho-sociaux et plus largement de l'étude du travail et des transformations organisationnelles.

ÈVE CHIAPELLO, PATRICK GILBERT

- ▶ Chiapello E., Gilbert P. (2012). Les outils de gestion, producteurs ou régulateurs de la violence au travail ?, *Le Travail Humain*, n°1, vol. 75, n°1, 1-18.
- ▶ Chiapello E., Gilbert P. (2013). Sociologie des outils de gestion. *Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La Découverte.
- ▶ Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Editions.
- ▶ Gaulejac, V. de (2005). *La société malade de la gestion*, Paris : Seuil.

→ DOMINATION • ÉVALUATION • MANAGEMENT • ORGANISATION DU TRAVAIL •
ORGANISATION PAR PROJET • TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.

Eve Chiapello*, Patrick Gilbert**

* EHESS, IMM-CEMS, 190-198 avenue de France, 75013 Paris

eve.chiapello@ehess.fr

** IAE de Paris, 21 rue Broca, 75240 Paris Cedex 05

gilbert.iae@univ-paris1.fr