

Par Xavier Baron

Plus que jamais, la crise révèle et accélère le divorce entre nos représentations héritées du modèle de l'entreprise communautaire et une réalité managériale qui leur tourne le dos. Confrontées à une concurrence multiforme et sans doctrine managériale renouvelée, les grandes organisations publiques comme privées sont tentées par la fuite en avant. Autrement dit, par une forme de « sur-management » qui met l'entreprise en tension permanente avec les effets dévastateurs que l'on connaît. Les vieilles recettes, même importées d'Outre-Atlantique, ne font pas toujours les meilleurs plats. A défaut d'omelette, il faut se garder de casser les œufs au nom d'un « toujours plus de la même chose¹ ».

Le monde change, nos représentations perdurent

Nous héritons en entreprise des représentations du modèle communautaire érigé au milieu du siècle précédent ; un modèle « ingénieur » enrichi de paternalisme social, largement industrialiste. Dans un contexte de croissance et une vision optimiste du progrès scientifique et technique, ce modèle proposait un échange particulier. L'intégration des salariés au sein de l'entreprise sur la longue durée récompensait leur loyauté. Carrière et sécurité rétribuaient leur conformité. Avantages de statuts et appartenance durable fondaient une forme de socialisation. Pour quelques uns, dans les grandes entreprises, et pour quelques temps au moins, cet échange a été favorable à l'émergence d'identités professionnelles d'entreprises. Ces entreprises ont disparu ou vont disparaître sous les coups de butoir de la mondialisation, des nouvelles technologies, de la financiarisation et de l'importation brutale d'un modèle anglo-saxon de management par les chiffres et les objectifs. Elles ne résistent ni à l'individualisation croissante, ni à l'économie du savoir et à la dématérialisation de la production. Prôner un retour vers des entreprises fermées (les corporations ou les conglomerats paternalistes), repliées sur leurs spécificités, revendicatives de leurs droits spécifiques au nom de leurs différences n'a aucun sens aujourd'hui.

Pour autant, tout un chacun continue de rêver à un monde protecteur et ordonné, de sécurité et de permanence. Ce rêve n'est pas sans ambivalence ni risque majeur. L'histoire du siècle passé, comme le monde actuel, sont, en effet, riches d'exemples d'alliances et d'accommodements entre des régimes autoritaires et des entreprises qui, elles, n'ont jamais été démocratiques.

Les entreprises sont des organisations et dans organisation, il y a ordre !

En entreprise, la légitimité est en haut. Alors que les démocraties modernes mettent au premier rang l'égalité, les entreprises font vivre des hiérarchies déclinées par délégation du pouvoir de l'employeur. Quand les plus hautes fonctions d'autorité des sociétés

¹ Formule de Paul Watzlawickz de l'Ecole de Palo Alto.

Crise : l'entreprise face à ses tentations

démocratiques sont attribuées selon des processus électifs (le plus modeste des citoyens vote pour son président), ni le salarié ni ses représentants ne sont consultés sur la nomination des dirigeants. Les entreprises ensuite sont conçues pour réduire les coûts de transaction. Elles pensent l'ordre selon une raison qui se veut scientifique. La domination actuelle du modèle anglo-saxon associé aux permanences hiérarchiques et bureaucratiques bien françaises, débouche sur un phantasme d'urgence et de toute puissance. Dans l'éther d'un monde idéal dont elles seraient le centre, les entreprises tentent de construire un monde de croissance sans aléa, fait de courbes d'apprentissage, d'économies d'échelle, de processus sous contrainte et de progiciels intégrés., bref un monde qui serait parfait s'il n'y avait encore des hommes !

Organisées pour optimiser leurs propres processus, les entreprises rêvent d'un temps qui n'est évidemment pas cyclique (le temps de la nature, des paysans, mais aussi des échéances politiques), de moins en moins linéaire (le temps long du développement), mais d'un temps relevant quasiment de l'immédiateté, centré sur la rentabilité immédiate et permanente. Ce temps est un « ennemi ». On tente de l'encadrer dans un diagramme de Gantt, de le pourchasser par les tableaux de bord. Il est concurrencé par celui de la vie personnelle. L'expérience n'a plus cours, seule l'agilité et la réactivité comptent. Ce temps, au contraire du « durable » est alors proprement suspendu entre des *reportings* tendanciellement permanents et de plus en plus individualisés, comme autant de marque de l'absence de confiance et d'autonomie réelle accordée aux acteurs. Dans ces entreprises, la fonction RH est au service des processus, gardienne de l'ordre à travers un mode d'action dominant, l'édiction de règles.

Le refus des conflits

Une deuxième caractéristique de l'entreprise est le refus du conflit en son sein. Précisément parce qu'elle prétend fonder son autorité et son organisation sur des préceptes scientifiques, tout avis divergent est par définition « insensé », donc inaudible. Parce qu'elle est « ordre », le conflit en son sein est proscrit. Elle interdit l'expression des divergences d'intérêts en dehors du confinement liturgique de l'expression ritualisée des IRP (instances représentatives du personnel). Cette peur du conflit, aussi bien interindividuel que collectif, peut aller jusqu'au refus même du dialogue, à laquelle prétend alors se substituer la « communication ». Elle a justifié des décennies de tentatives plutôt réussies de limitation du contre-pouvoir des organisations syndicales, jusqu'à parvenir aujourd'hui à une « victoire à la Pyrrhus ». Parce qu'elle se vit en concurrence contre le reste du monde, l'entreprise pense sa performance conditionnée à l'absence de conflit en interne. Faute de pouvoir éradiquer les inévitables conflits inhérents aux contradictions entre actionnaires, salariés et managers, elle en étouffe l'expression et appelle au rassemblement unitaire au nom de la défense de l'entité supérieure, c'est-à-dire, elle-même. Le seul fait que des collectifs de travail existent, condition de la productivité, constituent une menace. Le manager de proximité, condamné à se confronter quotidiennement aux contradictions et aux hommes réels, n'a que le choix d'une loyauté au sommet démontrée à coup de *Key Performance Indicators* sur Excel. Ce refus du conflit touche jusqu'à la fonction RH, pourtant contre-pouvoir naturel des techniciens et des financiers, qui a renoncé à cette dimension essentielle de la performance durable pour se chercher une place de « business-partner-au-service-des-premiers-RH » ; les opérationnels !

Crise : l'entreprise face à ses tentations

Quiconque de l'intérieur exprime des divergences, refuse une mobilité, propose des hypothèses alternatives, met forcément en cause l'unité. Porteur de conflits, il est soupçonné de rébellion et bientôt de trahison. Comment s'étonner alors que les contre-pouvoirs s'expriment maintenant de l'extérieur de l'entreprise, via l'opinion, les juges et les citoyens, quitte à laisser libre cours, politiques et médias aidant, à la compassion et à l'émotion en guise de raison ?

Des finalités extérieures à ses membres

Caractéristique essentielle enfin, l'entreprise est tendue sur une finalité externe. Elle n'est pas conçue pour servir ses salariés. Il peut s'agir du marché et du client, de l'actionnaire ou des banques, ou même, de la Nation et de l'utilisateur des services publics, qu'importe. Dans tous les cas, le bénéficiaire est « ailleurs ». L'entreprise ainsi n'est pas porteuse d'un sens indépendant de la Société qu'elle sert et qui lui a délégué une fonction de production. Si cette Société précisément ne dit pas les limites de la subordination ou de l'exploitation des ressources naturelles, par exemple, si elle n'indique pas ce qui est légitime et ce qui est condamnable..., la « fin » de l'entreprise se limite à la raison de son acteur dominant ; aujourd'hui, celle de l'actionnaire. Elle ne valorise alors que ce qu'elle peut mesurer elle-même ; des objectifs quantitatifs de court terme. Pour elle, ce qui n'est pas mesurable n'existe pas ! C'est l'économique (produire de la valeur « marchandisable »), voire seulement son squelette financier aisément calculable et fongible, qui lui tient lieu de finalité. Performance financière obligée et menaces concurrentielles prennent ainsi force de loi pour l'entreprise ; elles sont l'expression de « l'ordre des choses qu'impose une économie globalisée ». Cette loi, vécue comme naturelle, contribue à la pression et à l'élévation abusive des exigences sur les salariés. Ils ne sont plus seulement dans une relation de subordination en principe limitée à une obligation de moyens. Puisqu'ils sont au service d'un « idéal », ils sont dans une obligation de résultats tendanciellement impossible ; assurer toujours plus et toujours mieux la qualité totale et la satisfaction des stakeholders. En y ajoutant l'accès généralisés aux TIC, cette pression peut s'exercer en permanence et partout !

Associée au goût immodéré pour l'ordre et le refus du conflit, cette caractéristique met l'entreprise en risque de dérive. On sait bien alors ce qui peut en advenir. Les souffrances y trouvent des justifications dans les besoins de la nécessaire modernisation des organisations, des restructurations, des mobilités obligées. Dégraissage, reconversions, tensions, mobilisations... sont « le prix à payer » pour la « fin de l'histoire », c'est-à-dire, la disparition des conflits, des contradictions, de la concurrence...

Faute de pouvoir contraindre les cerveaux, l'entreprise est tentée de communiquer sur des valeurs

On comprend bien pourquoi l'entreprise et le management anglo-saxon tout particulièrement, s'intéressent aux « valeurs d'entreprises », jusqu'à recourir parfois même à l'imaginaire

Crise : l'entreprise face à ses tentations

religieux². Elle doit mobiliser ses salariés pour « devenir leader européen », pour garantir une « croissance à deux chiffres de l'EBIT », et avec le raccourcissement du temps et la crise, obtenir le meilleur cash flow opérationnel... Quand les conditions de la concurrence ne permettent pas d'être offensif, c'est la survie de l'entreprise qui justifie que chacun se sacrifie sur l'autel de l'entreprise, a minima en ne réclamant pas plus. C'est toujours au nom de « l'intérêt supérieur » de l'entreprise que les discours de mobilisation relayent le pouvoir de direction. Celui-ci s'impose alors sans avoir à s'expliquer, ni sur lui-même, ni sur ses choix..., la fin justifiant les moyens !

Face à l'individualisation, l'entreprise proposerait un projet intégrant des valeurs morales que chacun peut intérioriser, jusqu'à justifier des modes de rémunérations variables. Face à la dématérialisation de la production (non dénombrable, non mesurable), les repères de la productivité échappent. Faute de mesurer la valeur du travail, « des valeurs » tentent de fixer l'aune de ce qui est « bien » ; les normes, les « bonnes » pratiques. Devant la versatilité des organisations et la montée des incertitudes, elle compenserait par l'expression d'ambitions *corporate* ou la limpidité d'une stratégie en guise de sens. La créativité, la responsabilité, l'initiative et l'autonomie sont devenues des « savoir-être » partie intégrante de la compétence nécessaire. Il n'est plus seulement question de subordination plus ou moins passive, mais d'une exigence croissante d'engagement de la subjectivité des salariés. Il faut qu'ils fassent leurs les objectifs que leur assigne l'entreprise. En contrepartie, face à la rupture de l'échange « conformité contre sécurité », elle fournirait la réponse à quelques besoins psychologiques via des modes de rémunération au bonus et à défaut de moyens, en période de crise notamment, développerait ici de la « reconnaissance non monétaire », là une mise en scène de fierté d'appartenance.

L'entreprise ne peut pas combler les lacunes identitaires

Traduite trop rapidement en levier de management, l'idée de culture d'entreprise renvoie à un concept attractif, l'identité, mais toujours bien mal maîtrisé (J.-C. Kaufmann). Cette idée présente des dangers de dérive. Elle connaît même, l'échelle des Sociétés, une « face hideuse » comme le souligne le politologue Alain Gérard Slama³. « Les deux grandes idéologies totalitaires du XXe siècle, le communisme et le fascisme, peuvent être interprétées comme les manifestations extrêmes de deux aspirations universelles : l'une diagnostiquée dès le premier tiers du XIXe siècle par Tocqueville est l'exigence d'égalité ; l'autre est la revendication identitaire. Si le communisme est une maladie de l'égalité, le fascisme est une maladie de l'identité ». Il ajoute, « l'individualisme démocratique est un pari historique magnifique, d'une ambition extrême, mais difficile à assumer, par comparaison avec les tentations du repli sur le cocon communautaire. [...] Le culte contemporain de l'identité est l'exacte opposé de ce dessein, il représente par rapport à ce dernier une régression au sens le plus fort du terme, historique et moral ».

² Xavier Baron, « De la règle à la norme, l'imaginaire religieux revient », l'Expansion Management Review, n°133, Juin 2009.

³ Alain Gérard Slama, « Le siècle de Monsieur Pétain », octobre 2005, Ed. Perrin.

Faire un procès d'intention ou poser des questions d'éthiques à propos d'un outil particulier (la communication sur des « valeurs d'entreprises ») est sans intérêt. Au-delà d'un « nouvel esprit » rapidement replâtré, les entreprises ont besoin d'une doctrine managériale profondément renouvelée. Comme le souligne Hubert Landier, « faute de s'en prendre à l'essentiel », c'est peine perdue (AEF, n° 121074). Elles ne peuvent qu'afficher des « valeurs sur les murs » (Eric Delavallée) qui ne pénètre ni les cerveaux, ni les pratiques, mais participent d'une pression supplémentaire et d'une montée en peurs et cynismes. Elever la mobilité au rang de qualité absolue et universelle, faire appel à la loyauté, à l'enthousiasme autour des normes et d'objectifs, sur une dictature des résultats chiffrables de court terme, ne relèvent pas de l'évidence. Entre l'excès d'injonctions normatives, d'objectifs et de règles, dans le flou du deal actuel entre salariés et employeurs et les lacunes de management au quotidien..., il est des remèdes qui sont bien pires que le mal. De ce point de vue, le recours aux « valeurs d'entreprise » peut être tout aussi intrusif que des managers brutaux. Ceux qui vivent l'entreprise de l'intérieur le savent. Personne n'est dupe, mais il faut plus que du courage pour se porter au secours d'un collègue ostracisé ou pour exprimer un doute sur ces « valeurs ». L'histoire est suffisamment riche d'exemples de violences bien réelles exercées au nom de valeurs universelles pour ne pas entendre la recommandation exprimée récemment par un modeste archiviste au fin fond d'une administration bousculée par les réformes actuelles : « il faut remettre de l'humain dans tout ça ».

L'entreprise peut contribuer aux conditions de la construction identitaire

Le travail est valeur en soi et constitue un levier identitaire majeur. Pas l'entreprise qui doit se défier des recettes qui ont fait son succès par le passé. Le rêve de l'harmonie est toujours là. Ce n'est pas l'espace contraint et hiérarchisé de l'entreprise qui peut le combler. Le salariat est fondé sur une subordination, certes volontaire et librement consentie, mais qui reste une contrainte. Il n'en reste pas moins que les principes d'équité, sinon d'égalité, sont le lit d'un apaisement auquel des politiques RH (et pas seulement des règles) peuvent contribuer. Ensuite, la vie est faite de contradictions. La concurrence elle-même est une forme de divergence d'intérêts. Ce que l'entreprise admet pour son environnement, elle doit aussi le laisser vivre en son sein, quitte à le réguler au mieux. Elle doit accepter le conflit, ses expressions, comme autant de temps induits nécessaires à la coopérativité, faute de quoi, c'est malheureusement la violence qui l'emporte. Elle doit entendre les managers de proximité, cimenter des unités de travail, et renoncer à en faire des « Excel Men ». Elle doit investir dans des fonctions RH offensives et légitimes de leurs savoirs et de leurs raisons. S'agissant enfin des salariés, ergonomes et sociologues convergent sur une recommandation : il faut aménager des espaces de controverses professionnelles. La résolution des problèmes et des aléas, la prise en compte du travail réel, la reconnaissance, le réel et la controverse..., doivent trouver rapidement des champions, des espaces et des instruments de gestion.

*

* *

Crise : l'entreprise face à ses tentations

Si le sentiment d'impuissance d'agir (sur le réel) est renforcée par le poids de l'urgence et des indicateurs chiffrés, des procédures et des hiérarchies ; si cette impuissance d'agir ne peut même pas s'exprimer ; c'est le corps qui souffre, c'est la santé mentale qui est atteinte, c'est l'envie même de vivre qui est en balance. Il n'y a peut-être pas plus de suicides professionnels que par le passé. Personne ne le sait, mais ils sont désormais reconnus et comptabilisés. L'émotion s'est chargée de faire émerger dans le débat public la réalité d'un fait social incontestable ; les risques psychosociaux. L'entreprise est dotée de capacités d'intégration limitées mais réelles. Avec d'autres, elle éduque ses salariés, elle participe d'une formation de leurs jugements. Toujours soucieuse de les « mobiliser » et s'il le faut au prix d'un engagement de leur subjectivité, elle doit se garder de ses propres réflexes, d'autant plus que les contre-pouvoirs (syndicalistes, managers de proximité, RH...) sont exsangues pour avoir été parfois volontairement laminés. Les entreprises sont contraintes par des environnements. Elles sont déterminées par un projet « rationnel » parce qu'économique ou technique. Le pouvoir de l'employeur n'en est pas libre pour autant dans le choix d'organisations qui ne respectent pas le travail et la vie personnelle, des relations hiérarchiques qui dénie la réalité des conflits, des modes de régulation par les indicateurs qui diluent les collectifs et prônent la non coopération sous couvert d'individualisation.

A défaut d'une compréhension des conditions nouvelles de la productivité humaine, le remède d'un « plus de management » par les objectifs, les normes, l'identité et même les valeurs, risque de confronter l'entreprise à ses vieilles tentations de déni du réel et d'élimination impossible de la variable humaine.