

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

Les limites du taylorisme face au client, la complexité, l'accroissement informationnel, l'exigence de reconnaissance et d'individualisation, la rapidité des évolutions..., on le sait, ont exigé l'élaboration d'un corpus managérial renouvelé. Plus *soft* mais tout aussi prescriptif, le néomanagement n'est plus centré sur la règle mais sur la norme ([AEF 105866](#)). Elle est communément désignée en entreprise sous le terme de « bonnes pratiques », elles-mêmes plus ou moins légitimées par des « *benchmarks* ». L'appel à l'initiative et à l'autonomie des salariés, comme variables positives d'ajustement et de valeur ajoutée, est désormais central dans l'obtention de la performance. La grande différence avec le taylorisme est dans la protection que la règle fournissait (cf. le fameux cercle vicieux bureaucratique) mais que ne donne plus la norme. Toujours idéale, transcription de bonnes pratiques toujours améliorables, la norme ne peut pas être contestée. Cette échappatoire n'existe plus avec la norme. Transgresser les normes est à la fois souvent nécessaire et toujours coupable. Si certaines conditions managériales ne sont pas réunies, les jeux inévitables autour des normes sont une source de prises de risques illégitimes pour le salarié, lesquelles alimentent à leur tour la peur et le cynisme.

Face à l'incertitude et la complexité, les jeux autour des normes permettent de reporter une part du risque sur les salariés

Le travail réel impose souvent d'agir en dehors (ou à côté) des normes. Le nouveau management, tout en préconisant l'adhésion, intègre le besoin d'adaptation. Par différence avec la désobéissance aux règles, la transgression des normes n'y est plus l'expression d'un contre pouvoir rebelle ou subversif. Elle fait partie de l'économie et de la régulation du travail par la norme. C'est même l'objet d'une quasi-injonction de ceux-là mêmes qui promeuvent, en même temps, le respect des normes **et** la primauté de l'action ; la fameuse « pro activité ». Quand la solution accessible sur le terrain exige de ne pas respecter les normes, le néo-manager/animateur/coach propose en effet de laisser s'exprimer l'initiative et l'autonomie du salarié. « Vous êtes responsable, vous trouverez bien une solution, soyez innovant ! ». Quand cela produit un résultat positif, c'est bien. Et l'on voit bien que ce discours n'est pas « subliminal » quand la rémunération en dépend ! Mais quand cela débouche sur un incident ou une catastrophe (le syndrome Kerviel ?), il peut arriver que la « cassette s'autodétruisse » comme dans la série « Mission Impossible » ! L'autonomie dont le salarié est appelé à faire usage, y compris en transgressant, devient alors un « lâchage dans le néant sidéral » de la responsabilité de l'organisation. L'autonomie et l'initiative peuvent même être invoquées à charge de la preuve de la culpabilité du lampiste qui croyait « faire au mieux ». Et l'on retrouve alors ce qui est devenu un gimmick de l'année 2008 : « Face, je gagne, pile tu perds ». Juridiquement, la responsabilité du salarié ne porte toujours en principe que sur une obligation de moyens. Dans la pratique réelle, par hypothèse impliqué, responsable et pro actif, le salarié « moderne » devient comptable

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

personnellement du résultat, sans disposer des capacités d'action et de contrôle suffisantes sur les déterminants de celui-ci.

Les entreprises sont de moins en moins vécues comme des « communautés » qui essaient tant bien que mal de protéger « leurs » salariés. Elles se présentent au contraire de plus en plus comme des organisations instables, à géométries variables et peu solidaires. Les managers sont eux-mêmes souvent conduits à exposer plus ou moins volontairement leurs salariés. Officiellement, c'est pour obtenir le meilleur ; un meilleur service du client, plus de réactivité, une valorisation plus grande des ressources humaines. Au quotidien, c'est aussi un relais de confort pour l'exercice de l'autorité. Les clients, les actionnaires, voire « le réchauffement de la planète » peuvent fournir des arguments pour respecter des normes et des prescriptions que les hiérarchiques n'osent plus demander au nom de leur seule autorité. Mais ce peut-être aussi pour le pire ; se protéger tout simplement et reporter sur le salarié la responsabilité d'organisations inadaptées voire d'échecs éventuels. Le fait est que, plus il y a de normes, plus il y a de « performances » à servir simultanément, et plus les personnes sont amenées à arbitrer, à prioriser, voire à transgresser sciemment. Elles sont du coup confrontées aux risques et aux relations conflictuelles, à l'anxiété et au stress au travail. C'est en effet aux salariés eux-mêmes, privés de bureaucratie mais sur-dotés en normes, que revient de plus en plus l'obligation de faire face aux difficultés des relations internes et externes. C'est au personnel de traiter en direct des attentes des clients en *face to face* et en *real time*. C'est encore aux professionnels de pallier la désorganisation de structures sans cesse mouvantes. Responsabilisés, les salariés de tous niveaux doivent composer, sans toujours disposer des moyens, avec ce qu'ils vivent de plus en plus comme une défausse de leurs hiérarchies s'agissant d'arbitrer. Ces dernières se contenteraient souvent de prescrire, puis de transmettre ; « vous connaissez les clients ! ». Rien n'est plus de leur faute ; « on est mal entouré... ». En recourant à la norme sans suffisamment de précautions, l'entreprise contribue elle-même à diffuser l'angoisse du risque. Elle devient source de stress voire de souffrance morale ou éthique. Elle alimente la peur d'abord, avec ses conséquences cliniques, le cynisme ensuite, avec la désaffection au quotidien.

La norme est un outil puissant qui exige des conditions de management

Au nombre de ces précautions, il faut tout d'abord construire un **consensus préalable** à la norme entre l'entreprise et les salariés concernés. Même si la norme intègre des possibilités d'adaptation, même si elle fait appel aux capacités de jugement et d'appréciation des salariés dans sa mise en œuvre, la norme est d'abord une manière de construire l'activité par le résultat. Elle exige une compréhension, un accord de fond sur ce que « ce résultat attendu » doit être. Elle suppose donc un accord sur la **définition même de la performance** à tous les niveaux. Ensuite, la norme met le salarié en position de décider au-delà de ses capacités ou de ses connaissances pour composer avec les aléas et l'ambivalence des situations. Il est très souvent confronté à des objectifs contradictoires. Le salarié doit alors **pouvoir accéder à des arbitrages**

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

managériaux. Sinon, ou il y a blocage (que l'on pourra reprocher au salarié), ou la prise de risque (apanage en principe de l'employeur) est reportée sur le salarié. Dans la vraie vie, les « chefs » n'ont pas toujours le temps ni la compétence pour répondre, aussi bien au coup par coup que par un dialogue sur la déclinaison des objectifs et leurs contradictions. À défaut d'arbitrage, il faut que le salarié puisse **confronter solidairement** ses décisions, au besoin et a minima avec ses pairs, en cas de conflits avec et/ou entre les normes. Conduire l'action, en situation d'incertitudes et de conflits d'objectifs nécessite la reconnaissance et l'aménagement d'un droit réel et d'espaces pour des « controverses professionnelles ». Enfin sur la durée de la vie professionnelle, le risque et l'incertitude doivent trouver un minimum de contreparties en termes de reconnaissance et de **sécurisation des parcours** puisque le deal « obéissance et fidélité contre sécurité et carrière » n'est plus ni réel, ni crédible. Faute de réunir ces conditions, le salarié autonome et responsable est confronté à des injonctions contradictoires. Il est seul, voire isolé. Il est d'autant plus coupable qu'il est responsable et qu'il a souvent revendiqué lui-même de l'être. Dans tous les cas où ces conditions ne sont pas réunies, et ils ne sont pas rares, le salarié est contraint de prendre des risques, sans parachute ni filet. Ce faisant, de manière variable d'un individu à l'autre, il est exposé à la peur et/ou au cynisme. Peur et cynisme, de cause commune, peuvent alors départager les salariés sous la pression des normes, entre « croyants positifs et croyants normatifs », selon le vocabulaire des sociologues.

De la peur ou du cynisme, lequel est le plus productif ? L'entreprise n'aura-t-elle le choix qu'entre des collaborateurs malades du stress et des salariés « désaffectés » ?

Il y a bien sûr encore des **croyants positifs**, même s'ils doutent parfois. Ils croient, sinon aux rites et autres objets du culte (*Balanced Score Cards, Key Performance Indicators, Six Sigma...*), ils croient sincèrement à la Qualité Totale, à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ils croient à l'inéluctabilité des contraintes qui pèsent sur l'entreprise du fait de la concurrence mondiale en faveur d'un EBIT à 2 chiffres (*Earnings Before Interest and Taxes*). Ils le savent ; « There Is No Alternative » (TINA) selon le slogan cher à Maggy Thatcher. Ils acceptent les exigences et les définitions, pourtant souvent contradictoires et mouvantes, de « La » Performance. Pour eux, la pensée libérale n'est pas une idéologie, au sens noble d'une représentation du monde parmi d'autres. C'est la réalité et elle ne peut-être qu'une. Les normes prescrites, les exigences de comportement, les raisons et le sens qui sont proposés pour réguler l'action sont de l'ordre du « donné », de l'incontestable. Plus encore, « chargées » moralement de références au Bien et au Mieux, les normes se prêtent à un management par la foi. Certaines entreprises (filiales de groupes nord américains notamment) le préconisent même ouvertement. Faire en sorte que les salariés croient est un objectif de management qui s'enseigne. Cette transposition du religieux dans le management n'est peut-être pas trop exotique dans une culture forgée par la mentalité de « pionniers progressant vers l'ouest en terres hostiles ». On voit bien en revanche ce qu'elle peut avoir d'inadaptée au pays de Descartes ou dans la vieille Europe ; des espaces culturels où la critique est de longue date un art sublimé et répandu. Mais,

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

indépendamment de leur couleur conservatrice franchement déplaisante, ces orientations managériales n'ont de chance d'être efficaces que pour les croyants positifs ; ceux qui adhèrent aux objectifs et aux valeurs proposées, ceux dont le consentement est subjectif..., mais seulement pour ceux-ci et pour ce qu'il en reste !

Car il y a surtout de plus en plus de « **croyants normatifs** ». Ceux-là ne croient pas, mais ils font comme si, par paresse ou par calcul, parce que cela les arrange tout simplement. Leur consentement n'est que « comportemental ». Ils ne se posent plus la question de la valeur et du sens. Ils ne contestent pas les consignes. Ils respectent formellement les rites et peuvent même relayer le discours normatif au besoin. Ils n'y croient pas mais ce n'est pas grave. Ils composent, voire tentent de tourner au mieux de leurs intérêts les thèmes porteurs du moment. Si un certain cynisme de confort a toujours existé, pour composer au quotidien avec les contradictions, il est urgent d'en constater une extension alarmante. Ce mode de défense est tel en entreprise qu'il faut s'y arrêter pour en repérer différents types. Il y a des **cyniques dominants**. Ils ne font pas qu'appliquer, ils contribuent à la diffusion de la foi non parce qu'elle serait « vraie » mais parce qu'elle est « utile ». Ni complot ni duplicité morale ne sont nécessaires. On ne ment pas, mais il n'est pas pertinent de tout dire. On ne manipule pas, on communique et on gère. La normativité est nécessaire à l'organisation (mise en ordre) et utile au sens d'un « pouvoir civilisateur ». Évidemment, comme la motivation est un thème de motivateur, le respect et la croyance dans l'idéal que diffuse la norme sont surtout « bons pour les autres ». Il y a ensuite les **cyniques utilitaristes**. Ils jouent dans (et avec) le système de normes pour gagner tout simplement, le maximum de ce que le système peut offrir (promotion, situation de rente, confort...). Plus inquiétant selon nous, il y a de plus en plus de **cyniques naïfs**. Ceux-là ne devinent même pas qu'il est possible de faire autrement que de « travailler ensemble séparément, chacun pour soi ». Ils pensent simplement que la transgression, la duplicité et la « *struggle for life* » sont normales ! Ils règlent leurs comportements et leurs stratégies individuelles sur le précepte du « *dog eat dog* ». Il y a enfin les cyniques **dominés et réalistes**. Les discours sont creux ? Ils sont irrationnels et lénifiants ? L'autonomie et l'initiative dont le salarié serait doté ne sont que des capacités formelles ? Bof, Ce n'est pas nouveau et il n'y a pas de société sans hiérarchie et sans rite, sans « justification de son ordre social » C'est regrettable, on n'y peut rien, c'est comme ça ! Cela n'empêche pas de travailler et de tenter de conserver sa place. Après tout, nous sommes dans un monde où l'accès aux moyens de la survie économique et sociale passe encore pour 80% des actifs par l'emploi salarié. Le cynisme est une défense, une décompensation psychique, disent les ergonomes, les psychologues et les médecins du travail, contre l'incapacité d'agir dans le système et parfois même simplement, de s'exprimer. C'est sans doute un peu agaçant de « faire comme si », de travailler autant avec parfois si peu de valeur ajoutée, de respecter ainsi l'écart entre la norme idéale et le réel. Pour un grand nombre, c'est sans doute fatigant à la longue de se sentir ainsi méprisé. Mais la vraie vie est ailleurs, dans le boulot réel et au-delà. Il faut faire avec. Alors, les cyniques

De la peur ou du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif ?

dominés et réalistes en sourient entre eux, mais règlent leur engagement sur le mode passif. Ils limitent leurs investissements psychoaffectifs par la désaffection.

+

+ +

Le cynisme présente l'avantage sur la peur d'être une défense. C'est une manière de réagir à l'impossibilité de vivre et de supporter son propre rôle quand on ne peut plus l'habiter. C'est une façon de s'y retrouver lorsque l'on n'est pas reconnu par l'entreprise, quand il est devenu impossible même de s'y reconnaître soi-même. « Ils sont fous ! ». Le cynisme peut prévenir un temps le développement des querelles entre collègues et des relations conflictuelles au travail. Cette « décompensation psychique » individuelle met, temporairement au moins, les cyniques à l'abri des souffrances, de la peur et des pathologies du stress. En revanche collectivement et sur la durée, elle expose l'entreprise à un acide ; la désaffection. C'est un toxique qui mine les discours et les engagements collectifs et individuels. Par différence, les croyants sincères, eux, n'échappent pas aux risques du stress. Dès que la pression devient trop forte et que la désillusion s'installe, lorsque la fuite est impossible et l'agression vaine, il ne leur reste que la somatisation ; « C'est moi qui ne suis pas à la hauteur ! ». On sait bien que les harcelés sont le plus souvent des gens de bonne volonté, soucieux de bien faire. La peur est ainsi accompagnée de son cortège clinique, comme l'a montré cette année 2008 marquée par l'émergence des « risques psychosociaux ».

Dans la tourmente de la crise actuelle ; le politique bouge, l'économique souffre et cherche de nouvelles régulations, le social s'exprime. Il est tout à fait inquiétant de constater que, dans les entreprises pour l'instant, les discours ne bougent pas d'un iota ! La communication interne continue imperturbablement d'alterner les alarmes sur les menaces extérieures « pour mobiliser » et les communiqués de victoires sur les réalisations internes « pour développer la fierté d'appartenance ». À n'y prendre pas garde (cf. enquête récente de l'ANDRH, [AEF_103178](#)), l'entreprise pourrait se condamner à un choix entre la peur et le cynisme, la peste et le choléra ; entre un enjeu de santé publique d'un côté et un phénomène large de démotivation de l'autre. Ce faisant, il n'est pas démontré qu'elle se prémunit de la possibilité d'obtenir les deux en même temps..., la colère en plus !