

Olivier Vassal

Crise du sens, défis du management

2005, Éditions Village Mondial, 294 pages.

Qui n'a pas remarqué, en observant autour de soi, qu'un nombre croissant de gens ne savent plus pourquoi ils travaillent ? Le constat de cette perte de sens, aussi simple qu'accablant, constitue le point de départ de cet ouvrage qui entraîne le lecteur dans une réflexion originale sur l'inadéquation des pratiques managériales aux mutations du monde de l'entreprise, et invite les dirigeants à renoncer aux solutions à la mode pour motiver leurs salariés. Si le thème n'est pas neuf, ces dernières années, il a néanmoins fait l'objet d'un intérêt renouvelé dans la littérature spécialisée. François Dupuy, par exemple, a fortement rappelé la nécessité de traiter le pourquoi avant de traiter le comment, notamment dans les phases de changements (1), et a attiré l'attention sur la crise de sens vécue par les cadres, qui n'arrivent plus à s'identifier au destin de leur entreprise (2).

L'analyse particulièrement fouillée d'Olivier Vassal, membre de l'équipe dirigeante d'*Atos consulting*, s'efforce de traiter ces questions, et se déploie sur bon nombre de notions au cœur du monde du travail et de l'entreprise, telles que celles du temps, du pouvoir ou encore des valeurs... Comprendre plutôt que prescrire : cet ouvrage, qui vient d'être récompensé du prix « Mutations et Travail (3) », est loin des nombreux vademecum remplis de recettes miracles et d'éternels préceptes à adopter pour devenir du jour au lendemain (voire à la minute !) un manager performant. Ce positionnement remarquable de l'auteur, qui se refuse à jouer les gourous et adopte une démarche de recherche proche de celle des sciences sociales, constitue probablement l'intérêt majeur de ce livre. Ainsi, la posture d'analyse est parfaitement explicitée dans une introduction dont il faut saluer la concision et la clairvoyance, dans laquelle les principales limites des « sciences managériales » sont posées en quelques lignes : trop normatives, trop balkanisées, trop marchandes également. Venant d'un consultant, cette critique lucide et inattendue n'en revêt que plus de force.

Ces éléments posés, l'auteur s'attache dans un premier temps à dégager les mutations récentes ayant touché le monde du travail : intensification de la production, persistance de formes de taylorisme, nouvelles flexibilités, et les paradoxes qu'elles

contiennent. Il insiste, par exemple, sur l'inconfort actuel du salarié à qui l'on enjoint à la fois de respecter des normes de production rigides définies à l'avance et d'être toujours plus réactif pour répondre en temps réel à l'aléa (sollicitations des clients, des collègues, de la hiérarchie...). De la même manière, le sentiment de perte de marge de manœuvre et d'initiative sur le terrain est diagnostiqué à plusieurs reprises. Particulièrement marqué dans les multinationales aux processus planétaires, il est également dû aux nouvelles techniques de l'information et de la communication, qui rendent les salariés objectivement plus autonomes mais confortent leur sentiment d'être de plus en plus sous contrôle. Pertinent, O. Vassal met au jour l'accélération du temps au sein de l'entreprise, la théâtralisation de l'urgence, instrumentalisée comme un levier de management et de coercition. Plus subversif encore, il critique l'influence prédominante prise par les actionnaires qui imposent le temps court lié à leur mode de rémunération et rejettent les projets de long terme, ainsi que l'omnipotence des marchés financiers qui a conduit à la remise en cause du modèle fordiste dans le partage de la valeur ajoutée. Selon l'auteur, cette remise en cause a creusé un véritable fossé entre la base et le sommet des organisations, qui s'est encore accru avec la fragilisation des cadres de proximité, aujourd'hui en pleine crise identitaire.

Face à ces mutations, l'expert en management considère que les réponses apportées depuis vingt ans ont été des impasses. La culture du défi permanent en est un bon exemple : en stigmatisant le doute, en faisant de l'ambition la seule vision, en promouvant le *coaching* comme moyen du dépassement, celle-ci ne mène nulle part. En effet, il y a une contradiction majeure entre l'individualisation à outrance des objectifs et le management transversal par projet qui fait du relationnel le facteur clé de la réussite. L'argumentation – solide – raisonne fortement avec l'expérience du lecteur, et finit par faire mouche : le management par objectif fait fausse route, car il sous-estime la dimension collective du travail, rend plus difficile la coopération, et entraîne rapidement la nécessité d'une bureaucratie de contrôle qui, à trop se concentrer

sur les objectifs, perd de vue les enjeux et néglige tout ce qui n'est pas chiffrable. De même, à l'heure où la coopération et le décloisonnement sont vantés en permanence, O. Vassal rappelle que c'est au nom d'une prétendue amélioration de la productivité que les temps informels ont été réduits au cours desquels l'unité de travail se régulait et les salariés se motivaient.

Très en verve, quand il s'agit de dénoncer les contradictions du discours managérial, l'auteur ne l'est pas moins lorsqu'il s'agit de mettre en pièces les lieux communs à la mode, comme celui tournant autour de la rhétorique du « changement ». En effet, ce dernier est plus souvent perçu comme une fin que comme un moyen. Quant aux velléités d'éliminer les fameuses « résistances » qu'il génère, l'auteur les trouve vaines, affirmant que c'est généralement pour des motifs rationnels que les salariés refusent les modifications qu'on leur impose. Au-delà, il refuse de considérer qu'il y aurait une crise générale de la motivation : « *ce n'est pas l'individu qui est motivé, affirme-t-il, mais le travail qui est motivant* » (p. 183).

Après avoir brossé ce panorama général du monde de l'entreprise des dernières décennies, O. Vassal propose aux dirigeants de réinvestir fortement la question du poste de travail et de son environnement car, selon lui, « *tout se joue là* ». Il rappelle que la motivation est avant tout due à des facteurs non quantifiables tels que le climat et la richesse des relations. L'un de ses credos est que la coopération se manage. Attentif à l'épanouissement individuel, il lance même l'idée – pour le moins à contre-courant des analyses habituelles – que la sécurité de l'emploi, en offrant à l'individu un cadre stable et prévisible, est un facteur de performance. Il n'est pas sûr qu'il soit repris sur ce point...

Enfin, l'auteur propose aux dirigeants de revoir en profondeur leurs pratiques managériales, en les fondant d'abord sur une raison d'être légitimant la vocation de l'entreprise, sur une vision qui lui donne des objectifs et, enfin, sur un projet, permettant de servir de cadre de référence à l'action quotidienne. Volontiers admiratif de la propension plus forte des entreprises anglo-saxonnes à fonctionner selon ce mode mobilisateur, O. Vassal fournit à cette différence une explication culturaliste : le leader d'Outre-atlantique tirerait sa légitimité d'une dimension quasi spirituelle, inenvisageable en Europe. Ces développements sont particulièrement stimulants, car ils témoignent d'une véritable homo-

logie avec une problématique au cœur du politique : celle de la gestion du rapport homogénéité-hétérogénéité. Cette idée de « faire entreprise » comme on « fait société » est très présente dans la question de la régulation des comportements individuels, c'est-à-dire au fond du souci de cohésion comme réponse aux forces centrifuges de l'organisation (conflits de pouvoir, tension central-local, différences entre métiers...).

Tout au long de sa démonstration, le grand mérite d'O. Vassal est de montrer les correspondances entre les représentations, les modes managériales, les évolutions technologiques et les transformations sociétales. Les montées en généralité sont maîtrisées et permettent de resituer la crise de confiance affectant l'entreprise capitaliste parmi des phénomènes qui la dépassent : remise en cause des récits et des identités caractéristiques de la post-modernité, fragmentation des valeurs, aspiration à la personnalisation. Tout semble ainsi faire système dans des raisonnements percutants servis par un style clair et appuyé par de très nombreux exemples d'entreprises.

Certes, l'ouvrage ne tient pas entièrement sa promesse initiale : si le positionnement de départ est clairement un positionnement de sciences sociales, la rupture épistémologique n'est pas entièrement faite avec le monde des idéologues du management. Ainsi, on retrouve certains défauts traditionnels du genre : affirmations péremptoires, mise en exergue de messages simplifiés, sans oublier les nombreux anglicismes (*time to market, build to order, challenge culture, et last but not least, le fameux empowerment*). Mais sans doute est-ce le prix à payer pour rendre l'ouvrage davantage accessible aux managers qui, d'ailleurs, le trouveront sans doute trop académique par certains côtés.

En dépit de ces travers formels, ***Crise du sens, défis du management*** devrait ravir tant les néophytes qui découvrent le domaine et désirent en avoir une vision à la fois générale et approfondie, que les initiés qui souhaitent réfléchir librement sur leurs pratiques. Il constitue une contribution réussie à la vulgarisation et à l'explication des phénomènes organisationnels.

Frédéric Vabre

Élève de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale.
Lauréat du prix CNAF 2004 pour le meilleur mémoire de 3^e cycle.

(1) Dupuy F., 2004, *Sociologie du changement*, Dunod.

(2) Dupuy F., 2005, *La Fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil.

(3) Le prix « Mutations et Travail » existe depuis dix ans. Le jury du concours comprend des professionnels de l'entreprise ainsi que des membres de la presse et des universitaires.