

*Psychologue clinicienne, Coordinatrice Régionale du dispositif clinique de prévention de la souffrance au travail - ASTI Occitanie. Vice-Présidente de l'AFPPT (Association Française de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail).*

### **Le travail de management à l'épreuve des nouvelles organisations du travail**

**Cette présentation tente de répondre à plusieurs questions :**

1. Pourquoi le manager ou plus précisément le travail de management joue un rôle clé dans la prévention des pathologies mentales au travail ? pour répondre à cette question il faut préciser ce que l'on entend en psychodynamique du travail par travail de management et « Autorité »
2. Pourquoi ce travail de management est mis à mal aujourd'hui ? Nous verrons qu'il est soit réduit à la soumission à des critères de gestion, soit remis en cause dans sa légitimité par la vague des modèles dits d'« entreprises libérées » ou de capitalisme de plateforme (management par les algorithmes).
3. Quels sont les tableaux cliniques de souffrance psychique des managers et les défenses qu'ils mobilisent pour ne pas tomber malade ? Ces défenses posent un problème du point de vue de la prévention de la souffrance au travail dans les ODT. Nous pourrions en détailler deux formes : la normopathie (soumission aux critères de normalisation gestionnaire du travail) et l'activisme (une défense contre la souffrance, notamment éthique, venant du travail et du rapport au réel).

*Cet exposé s'appuie principalement sur les travaux de **Christophe Dejourns, Isabelle Gernet, Hélène Tessier.***

### **Le management est un travail**

Le management est un travail, extrêmement subtil et essentiel. Il consiste dans sa dimension vertueuse à coordonner le travail collectif dans une finalité de production et à créer les conditions de la coopération. La coordination se prescrit, la coopération ne se prescrit pas. Elle est une conséquence vertueuse de l'art managérial.

La coopération entre les travailleurs nécessite l'existence physique et concrète d'espaces temps qui permettent des échanges sur le faire et la reconnaissance éventuelle du faire. Faire un beau travail, respecter les règles des métiers, se conformer à la tradition, à l'éthique du métier, se conformer à la doctrine. Tout cela permet, par le truchement des épreuves de jugement d'autrui de viser un accomplissement individuel par le travail et donc de stabiliser son identité. Armature de la santé mentale.

Mais, l'activité déontique de discussion autour du faire comporte des avantages et des risques. Le risque principal est de ne pas recevoir la reconnaissance et donc de s'exposer à la mise à l'écart. Le bénéfice principal est le sentiment d'appartenance et par là même d'accroître par le travail son identité et donc sa robustesse psychique.

Le travail collectif convoque donc inévitablement le consentement à servir qui, dans certaines conditions de reconnaissance, peut permettre un renforcement de l'identité.

Mais consentement à servir quoi ? C'est la grande question.

L'autorité incarnée par un manager (le travail de management, qui est différent de la procédure désincarnée) est une des conditions essentielles à l'acceptation raisonnée du consentement à servir et un élément essentiel dans la prévention de la santé des équipes.

**Le travail de management** s'appuie sur des compétences très précises en matière de conception de la division technique et sociale du travail (coordination), en matière de capacité à traduire une doctrine, et s'appuie aussi sur une autre activité, particulière, que nous appelons l'activité déontique. Il s'agit d'une activité collective organisée de délibération et production de règles de travail, d'accords sur les façons de faire, sur les priorités, entre les membres d'un collectif de travail.

**Pour que cette activité déontique soit possible, la coordination managériale est essentielle même si elle n'est pas suffisante.**

L'activité de délibération collective est un moment spécial de désordre, de désunion, de remise en cause, de divergences. C'est un réel moment de déliaison de la coopération.

Pour qu'une équipe de travail retrouve le chemin de la coopération il faut un mouvement opposé de liaison porté par ceux qui tiennent par-dessus tout à la pérennité du collectif et qui ont **une place légitime pour agir en sa faveur (le management)**. C'est à dire des personnes clairement instituées et nommées qui évitent le flottement de l'autorité.

**Qu'est-ce donc que l'autorité ?**

En psychodynamique du travail, selon Christophe Dejours, on peut dire que l'autorité est un mouvement de compensation de la déliaison délibérative nécessaire au travail de consensus afin d'éviter un effondrement du collectif de travail.

**L'autorité substitue l'arbitrage au consensus introuvable.** Elle ponctue, met un point final et à ce titre protège. L'autorité évite le traitement interpersonnel des conflits et la personnalisation des problèmes. C'est une fonction centrale de la prévention de la santé psychique au travail.

Le travail de management s'appuie sur l'autorité qui est à la fois conférée par le haut (nomination) et par le bas (reconnaissance d'une compétence professionnelle par les équipes). Pour le dire autrement l'autorité n'est pas uniquement un statut octroyé par le haut. C'est nécessaire mais pas du tout suffisant.

La double reconnaissance de l'autorité autorise le caractère hiérarchique et le caractère asymétrique du pouvoir. C'est donc un processus qui ne s'acquiert ni par la soumission ni par l'abdication de la raison. En ce sens l'autorité n'a rien à voir avec l'obéissance aveugle. Elle suppose d'admettre une relation d'inégalité afin de pouvoir au mieux lutter contre elle et trouver des compensations équitables.

L'autorité n'est jamais acquise pour toujours. Le manager doit se soumettre à un travail de légitimité qui n'est pas un travail intérieur (qualités personnelles de leadership surestimées) mais un travail extérieur de positionnement correct vis-à-vis de ses propres compétences et vis-à-vis de son rapport avec la doctrine de l'entreprise, c'est-à-dire le bien commun ou l'œuvre à accomplir. En ce sens le travail de

management est politique, car toutes les doctrines d'entreprises ne se valent pas et ne visent pas toute le bien commun.

### **L'autorité n'est pas symbolique, elle est incarnée.**

Les qualités attendues ne sont pas seulement le savoir-faire du manager, sa compétence technique de métier ou sa place symbolique (titre). Il faut en plus une incarnation de l'autorité. **C'est-à-dire le support d'un corps vivant.**

En effet, la personne vivante du manager n'est pas un copié collé de l'institution, le chef n'est pas la procédure. Le manager est un être subjectif, au travail, avec qui il est possible de discuter et de se confronter.

La possibilité de débattre avec l'autorité instituée et incarnée est un des maillons essentiels de la prévention de la santé mentale des équipes.

### **La vulnérabilité du management**

Le manager est par définition vulnérable car il s'incarne dans une personne humaine.

Si le manager emporte le soutien par la reconnaissance de son utilité, son identité est confirmée. Si son autorité est remise en cause il encourt un risque psychopathologique individuel important. Raison pour laquelle il peut y avoir de fortes hésitations personnelles à prétendre à un poste de manager dans les nouvelles organisations du travail ou le management est soit réduit à l'application de la procédure (attentes du haut) soit soumis aux promesses excessives de libération de l'autorité (attentes du bas)

### **Les pathologies du management et les conséquences pour les équipes**

Les souffrances managériales sont la conséquence des deux pièges organisationnels présentés plus haut

- 1- **La défense par la normopathie** ou le collage à l'idéologie managériale. Selon Hélène Tessier l'idéologie managériale est ensemble de pratiques concrètes et de discours managériaux qui visent à écarter la question du sens et des origines. La normopathie s'incarne dans un jargon managérial et phraséologique. Le manager utilise une pensée d'emprunt qu'il puise dans l'imaginaire social économiciste (voir les travaux d'Isabelle Gernet et Christophe Dejours) décroché des origines, des causes et du sens, le manager devient un normopathe. Il réduit sa perception de la complexité et se protège ainsi de l'angoisse.
- 2- **La défense par l'activisme.** Si la normopathie peut protéger de l'épuisement par collage à la procédure, par adhésion à une simplification du réel et par la mobilisation d'un cynisme désaffecté, l'activisme guette tous les managers qui tentent bon gré mal gré de bien faire leur travail en cherchant des compromis de plus en plus difficiles (entre souffrance éthique et déni du politique). Ce risque est particulièrement fort lorsque l'ODT est floue en termes d'autorité. La faible prescription de la coordination, qui peut donner le sentiment illusoire de la liberté, peut alors se retourner contre ceux-là même qui tentent de rester connecté au réel du travail.