

Les risques psychosociaux sont-ils en lien avec des problèmes d'autorité ?

Il est classique désormais d'évoquer la dimension relationnelle à l'œuvre dans les risques psychosociaux et son importance. Les relations humaines et sociales dans l'entreprise influent considérablement sur l'ambiance de travail, mais sont également influencées par une organisation et des modes de gestion donnés.

Sans négliger les facteurs liés aux situations de travail, aux conditions d'exercice professionnel, aux modes de travail et à l'environnement, mais aussi les facteurs organisationnels, cet article souhaiterait examiner les risques psychosociaux sous l'angle plus spécifique du management et des problèmes d'autorité dans l'entreprise.

Les magazines, les formations, les ateliers de coaching regorgent à l'heure actuelle de conseils pour « bien manager ». Du management autoritaire au management participatif, des formations à la gestion d'équipe, aux conflits d'équipe, à la performance, des *coachs en leadership* au management des connaissances... en somme, la littérature sur le sujet est tellement prolifique que définir la fonction du management semble un jeu d'enfant. Et pourtant... ce n'est pas si simple.

L'autorité dans l'entreprise

Le management est une fonction d'autorité. Mais qu'est-ce que l'autorité ?

L'autorité : quelques jalons

L'autorité est un corrélat possible du pouvoir, en ce qu'elle légitime une hiérarchie. L'autorité confère d'ailleurs du crédit au pouvoir, en rendant son exercice supportable. L'autorité n'est pas un attribut du pouvoir, elle n'est que sa garantie de légitimité, et en cela, elle est indispensable. Elle récuse toute forme de violence, dans la mesure où elle augmente l'autonomie, donc la liberté, tandis que l'abus de pouvoir implique la contrainte et l'aliénation.

L'autorité est liée à la responsabilité, qui signifie savoir répondre, tant de soi que du monde. C'est aussi en cela qu'elle est liée à la force de la parole. Faire preuve d'autorité, c'est, de façon nécessaire, savoir répondre de ses actes. Or, quand chacun, dans l'organisation, se déresponsabilise, il n'est plus l'auteur de ses actes et se réfugie dans l'anonymat de la foule (« ce n'est pas moi, c'est tout le monde »).

Il faut dire que l'autorité est liée à l'institution, c'est-à-dire à une structure qui est vouée à s'établir de façon durable, à partir de l'imaginaire et dans l'imaginaire créé par le langage et la parole. En cela, elle met en œuvre une représentation, des formes sociales (lois et règles de la vie de groupe) qui imposent et contraignent les modes de relation, de construction sociale, de production, de répartition des richesses et des pouvoirs. Cette représentation

est transmise de génération en génération, et offre à l'individu un lien social qui l'articule aux autres. Eugène Enriquez souligne à cet égard qu'« [...] aucune de nos grandes organisations de travail ne pourrait durer si autre chose que le travail ne liait pas les hommes entre eux » (1983, p. 90). Cette autre chose, c'est le lien libidinal, c'est-à-dire le désir, non pas sexuel, mais sublimé (désir de faire quelque chose ensemble, par exemple, amour du travail bien fait en équipe, fierté d'équipe, etc.).

Mais les entreprises modernes peuvent-elles prétendre faire institution, comme certaines de leurs aînées ou elles-mêmes dans le passé avaient pu le faire ? À quoi bon désormais la transmission, le savoir, la mémoire, si tout est voué à la mobilité, à la flexibilité, à l'interchangeabilité, à l'éphémère ? En somme, à quoi bon un management qui fasse autorité ?

Car l'enjeu de l'autorité est d'accorder la dialectique entre le désir et le devoir. Si le devoir l'emporte sur le désir, l'autoritarisme prévaut, mais si le désir l'emporte sur le devoir, c'est le déchaînement pulsionnel qui s'ensuit, une forme de laxisme relationnel. D'après Milgram, la société renforce, dans toutes ses sphères institutionnelles, la tendance à l'obéissance au point que les sujets deviennent les instruments d'une emprise de type sadique.

Actuellement, de nombreuses entreprises souffrent du dévoiement de l'autorité en emprise organisationnelle, régie par les logiques de pouvoir décrites par Michel Foucault (1975). Il s'agit alors d'organisations pathogènes où l'individu est réduit à sa force de travail et à sa propension à l'obéissance.

Les managers et les « néo-managers »

Le principe institutionnel du manager : une fonction d'autorité

Posons quelques préjudes définitionnels. Un manager, dans l'entreprise, est censé diriger, encadrer, poser le cadre. Il est censé incarner une fonction d'autorité. N'oublions pas que notre mode de structuration des relations humaines se fonde tout d'abord sur l'institution familiale et que le chef, le manager, est aussi à la place du parent qui décide, protège et borne les interdits fondamentaux.

Les réalités modernes du monde professionnel ont complètement oublié l'importance de la fonction managériale dans sa dimension d'autorité, malgré les discours massifs sur le management. Or, une organisation, telle que peut l'être l'entreprise également, ne peut s'instituer que par des personnes qui en incarnent le cadre (les cadres et managers, en l'occurrence). L'institutionnalisation d'une organisation est une condition de civilisation des relations humaines en son sein et ne passe que par la conformité à des règles, des codes et des appartenances qui respectent chaque individualité et créent du lien social entre les individualités.

C'est le cadre, que le manager est censé représenter, qui permet à une organisation de vivre dans une harmonie respectueuse de son humanité.

L'actualité du manager : une fonction interchangeable et instrumentalisable

Dans un contexte économique qui souffre de la précarité des conditions de travail, de la perte des identités professionnelles, de l'interchangeabilité des êtres humains souvent strictement assimilés à des ressources quantitatives, le manager n'est plus ce qu'il devrait être.

Or, dans l'hyper mobilité actuelle, chacun devient remplaçable dans sa fonction, interchangeable, corvéable, malléable à merci.

Le cadre (qui est censé incarner le cadre, donc rappeler l'existence de la structure, de la loi organisationnelle et de la loi étatique, du cadre temporel des actions, etc.) ne se voit plus confier l'autonomie nécessaire qui lui permettrait d'incarner ce cadre et d'en porter la responsabilité. La responsabilité (savoir répondre de ses actes) est noyée dans un collectif qui n'est plus identifié et chacun se retrouve lui-même victime du système dans lequel il se trouve projeté. L'entreprise moderne exige de chacun du sacrifice, sacrifice sur sa vie privée, sur sa santé, sur les attentes légitimes que chacun peut avoir à l'égard de son travail. Il s'agit de sacrifice et non d'une motivation, sacrifice consenti car le salarié est soumis à un climat de peur : peur d'être rétrogradé, peur d'être viré, peur d'être mis au placard, etc. Beaucoup de salariés d'entreprise confirment ne plus travailler par plaisir, mais par contrainte, ce qu'illustrent bien les écrits de Marie Pezé (2008).

Le management par séduction

Le management moderne, sous couvert d'être « participatif », se révèle surtout et souvent être un management affectif et infantilisant, visant à soumettre les salariés par de la séduction, un contrôle des subjectivités, une confusion des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle.

La séduction opère par certaines incantations, notamment à la « performance », à la « motivation », au recours à des vernis pseudo-philosophiques (« noétique »,...). Avec la « culture d'entreprise » moderne, il ne s'agit pas de « savoir être », mais de performance (la parole s'inscrit dans l'acte, qui prévaut sur toute chose). « La fin justifie les moyens » devient un dogme, dans certaines entreprises où, du moment que la rentabilité s'obtient « à la fin » (sur le court terme), il sera de mise de fermer les yeux sur... le fait d'avoir utilisé comme moyen ce qui n'est en justement pas, d'un point de vue moral (mais la moralité semble un concept aujourd'hui assez désuet).

Dès lors, très souvent, le management, et surtout le « Top Management », ne présente aucune légitimité aux yeux des salariés, notamment du fait de leur « durée de vie » dans

l'entreprise. Ces différents temps vécus par les salariés de l'entreprise (certains salariés restent vingt à trente ans dans la même entreprise et voient passer sous leurs yeux une dizaine de managers différents) augmentent le clivage entre le management (temps de l'éphémère) et les salariés du terrain (temps de la durée). Dès lors, ce sont les salariés de la base qui font autorité (notamment en assurant la transmission et la pérennité) et non plus les managers, et c'est au sens propre que certaines expressions circulant dans l'entreprise doivent être entendues, comme « l'on marche sur la tête ».

L'emprise organisationnelle

L'entreprise moderne s'enlise bien souvent dans des modes d'emprise sur son personnel, où l'ambition inavouée est le lavage de cerveau, la soumission du salarié et, notamment, du manager, aux idéologies et dogmes de l'entreprise. C'est ainsi qu'il s'agit de faire naître de la motivation là où la réalité du travail n'en donne guère, de contrôler la subjectivité des salariés afin de minimiser les risques d'esprit critique, de promouvoir une pseudo-culture d'entreprise qui entrave la capacité de penser et alimente le formatage idéologique.

L'emprise exclut l'autorité. Les cadres actuels se plaignent souvent, dans nos études cliniques sur la souffrance au travail, d'être entravés dans leurs initiatives, leurs responsabilités et leur autonomie décisionnaire.

Dans les nouvelles formes du néo-management, se met souvent en place cette emprise, sous forme de propagande d'entreprise, de manipulations diverses avec des promesses alléchantes, que l'on sait être illusoire. Cette emprise perverse requiert même de l'individu qu'il se donne corps et âme à l'entreprise, jusqu'à lui abandonner des ressources et du temps jusque-là réservés à la vie privée. Cette logique managériale n'est donc clairement pas une logique d'autorité, mais **une logique aliénante de l'humain au travail**, à un travail qui perd tout sens historique, pour n'être plus que productivité. Souvent, elle agit à l'insu de l'individu, qui croit adhérer librement à un système dans lequel il n'a même plus le temps de penser sa place, la cohérence d'un parcours ni même sa motivation. L'emprise fonctionne alors par valorisation narcissique et reconnaissance en seules paroles, activation du sentiment abandonnique et de la peur du chômage... et parfois, harcèlement pour ramener la « brebis égarée » dans le groupe. Somme toute, si la séduction est un outil qui peut être utilisé dans l'autorité comme dans l'emprise, en revanche, **l'emprise vise à détruire la liberté d'autrui, alors que l'autorité cherche à la consolider.**

On ne sait plus ce qu'est le management mais on feint de le savoir. Le néo-manager est bien souvent réduit à un pion dans le système du paraître et de la toute-puissance, un fusible voué à porter toutes les responsabilités en cas d'échec, mais aucune en cas de succès de ses missions. Le néo-manager n'est plus sujet



à être force de propositions et se trouve bien souvent enlisé dans un système de surveillance réciproque qui abrase toute autonomie dans l'entreprise.

Les irréductibles

Dans ce noir paysage, il demeure certains managers, qui, envers et contre tout, par sens éthique et colonne vertébrale, incarnent une fonction d'autorité et bravent, d'une certaine façon, l'idéologie latente de la peur où il s'agit, en substance, de souffrir et de se taire (sinon... on perdra son emploi, etc.).

Le commandement et ses vertus

Les nombreuses formations sur le *leadership* proposées en entreprise attirent souvent ceux qui aiment commander. Mais aimer commander n'implique pas de savoir commander, au contraire. Le bien commander est lié, comme nous l'avons dit, à l'autorité, et non à l'emprise. Les vertus essentielles du commandement sont au nombre de quatre :

- la prudence (la faculté de bien délibérer avant d'agir),
- l'audace et le risque,
- l'exemplarité,
- la reconnaissance et le respect de tous.

Dans un monde économique actuel en souffrance, qui ne parvient plus à s'inscrire dans la durée, la responsabilité, la construction et la transmission, à quoi bon être un « vrai » manager ? Y a-t-il un autre intérêt qu'éthique (ce qui n'est pas négligeable) à savoir « bien commander », dans un monde où l'idéologie s'est déracinée du collectif pour se transformer en darwinisme du « chacun pour soi » ? Les managers « irréductibles » font en ce sens preuve d'une grande conscience éthique et d'un courage admirable, en persistant à vouloir doter l'entreprise d'une colonne vertébrale pour les relations humaines et la dimension professionnelle.

Qu'est-ce qu'un « vrai » manager ?

Le bon leader sait faire preuve de prudence et d'audace, faire valoir la reconnaissance de chacun et faire montre d'exemplarité. Il se soumet à la loi qu'il donne aux autres et fait de l'égalité un concept dérivé de la liberté. Il ne s'agit pas de réclamer l'égalité de fait, d'égaliser les situations, car toute inégalité n'est pas nécessairement une atteinte aux droits de l'homme. Elle ne l'est qu'à partir de l'instant où elle entraîne un asservissement. Le bon leader permet plutôt d'établir autant que possible les conditions de l'autonomie de chacun (donc de développement de potentialités), au sein d'un fonctionnement collectif dévoué à un idéal commun.

Car un bon manager est une personne d'autorité, dont la parole a du poids (il s'engage, tient sa parole), qui a un sens de la justice, du courage, de la responsabilité, de la médiation et

de l'éthique. De plus, la vocation du manager est de protéger ses subordonnés et ses équipes, et non d'abuser de son pouvoir ou de répercuter de l'abus de pouvoir. Entendons là encore par l'autorité sa juste définition (Ariane Bilheran, 2009b), qui n'est pas l'autoritarisme, mais qui s'illustre par une dimension cadrante, entre les personnes, entre les institutions, et entre le passé et le présent (l'autorité permet la transmission).

L'autorité instaure le « à chacun sa place ». **Dans l'organisation, elle est fondamentale et elle doit être incarnée par le management et les cadres.** Incarnée, cela veut dire portée par des individus, qui ne soient pas seulement des fonctions.

Impact des carences en autorité sur les risques psychosociaux

La brutalité actuelle des relations au travail provient bien d'une lacune en autorité : personne ne répond plus de rien, le manager n'est plus qu'une fonction aux personnes interchangeable et non pas un humain capable de dignité, d'engagement et de responsabilité ; le temps n'est investi que pour le court terme et « après soi le déluge ».

Se multiplient alors les « chefaillons », c'est-à-dire ceux à qui l'on confie du pouvoir sans qu'ils aient l'autorité nécessaire pour ne pas se laisser dicter leur conduite par le sentiment de frustration. La menace latente de licenciement équivaut, dans le fantasme, à une mort sociale, c'est-à-dire à un abandon infantile massif.

Dès lors, s'instaure une infantilisation massive des cadres sans contre-pouvoir efficace (par exemple de type syndical) : rythme effréné, nécessité de travailler dans l'urgence, fréquence des évaluations instituant la continuation de l'école dans l'entreprise, sentiment d'une surveillance étroite... Tout ceci aggrave des conduites d'autodestruction (addictions, idées suicidaires...), des passages à l'acte hétéro-agressif (harcèlement, coups et blessures...) et une intériorisation psychosomatique des souffrances rencontrées (dorsalgies, eczéma, infarctus, jusqu'aux accidents vasculaires cérébraux, dont les liens avec le climat psychosocial au travail sont actuellement observés). Le discours pervers (paradoxal) se généralise : prôner la performance mais instaurer la contre-performance. C'est ce que Jean-Pierre Le Goff a nommé la « barbarie douce », dans son analyse de la composante mortifère inhérente au néo-management.

De surcroît, une société où toute la fonction d'autorité est mise à mal (A. Bilheran, 2009b), où le lien de transcendance est vilipendé, est tout à fait propice à voir resurgir de la violence primitive et des victimes sacrificielles, rôle que remplissent parfaitement les phénomènes harceleurs.

Le harcèlement ne prolifère que sur le dépérissement de l'autorité. Il sévit là où l'autorité pâtit. Car il s'instaure sur un terrain groupal qui n'a plus de leader incarnant une position

d'autorité. Souvent, le chef sera soit autocratique soit inexistant, dans tous les cas, aux antipodes d'une position d'autorité (Ariane Bilheran, 2009). **Le groupe ne se sent donc pas structuré ni sécurisé par son leader.**

Dans l'organisation pathogène, toute personne susceptible d'être perçue et ressentie comme figure d'autorité, gardienne des idéaux et de la loi, est dévalorisée, dans une attaque de tout modèle identificatoire structurant. La figure d'autorité incarne un danger pour l'entreprise malade, car elle lui renvoie sa propre impuissance à grandir et à changer, à reconnaître la loi et à s'y soumettre. Lors de cette phase, la figure d'autorité est alors décrédibilisée, souillée et souvent accusée d'autoritarisme. Toute parole et tout point de vue personnels sont condamnés ; tout engagement et toute responsabilité dans l'effectuation de la tâche commune sont ridiculisés. Les mots d'ordre sont « on oublie », « on n'y pense plus », « faisons comme si de rien n'était ».

L'autorité est une fonction sociale en voie de disparition, y compris dans l'entreprise. Elle est pourtant **la seule garante contre les agressions pulsionnelles**. Or, dans un monde où les pôles identificatoires anciens disparaissent (l'État, la famille, la classe sociale...), **l'entreprise devient plus que tout un référent, l'un des acteurs principaux de la société**. Elle est l'un des lieux essentiels où se jouent les angoisses du lien social, ainsi que le champ pulsionnel et passionnel de la société.



Ariane BILHERAN
Psychologue

Bibliographie

- Ariès, P. (2002), *Harcèlement au travail ou nouveau management ?*, Golias.
- Bilheran, A. (2006), *Le harcèlement moral*, Armand Colin.
- Bilheran, A. (2008), « Harcèlement, système et organisation », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*, août 2008.
- Bilhecan, A. (2009a), *Harcèlements. Famille, Institution, Entreprise*, Armand Colin.
- Bilheran, A. (2009b), *L'autorité*, Armand Colin.
- Bilheran, A. (2009c), « Le management face aux vrais/faux harcèlements : comment décrypter pour réagir ? », in *Revue des Centraliens*.

Enriquez, E. (1983), *De la bordé à l'État*, Gallimard.

Enriquez, E. (1988), « Le travail de la mort dans les institutions », in Kaës R. et al. *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*, Dunod.

Enriquez, E. (1993), « Vie psychique et Organisation », in *Socius Working Papers*, n° 2/93, Lisbonne.

Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.

Le Goff, J. P. (1999), *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte.

Le Goff, J. P. (2000), *Les illusions du management : Pour le retour du bon sens*, La Découverte.

Pezé, M. (2008), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et Travail »*, 1997-2008, Pearson.

Au-delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contacts des usagers

dirigé par Marie Buscatto, Marc Lorient, Jean-Marc Weller, éditions Érès, 2008

Rassemblant des enquêtes empiriques menées dans des univers variés – RATP, La Poste, Caisses d'allocation familiales, orchestres, centres d'appels, ministère de l'agriculture ou hôpitaux –, les auteurs proposent d'explorer la question du stress au travail depuis trois axes problématiques qui organisent le plan général de l'ouvrage. La première partie concerne les formes de construction sociale du stress. La deuxième partie examine l'économie dont précèdent les constructions psychologiques du stress. Le stress relationnel exprimé par les individus est ici l'expression d'une idéologie plus large qui fait porter sur la psychologie des individus le poids de la réussite de leur activité professionnelle, de la relation avec autrui. La troisième partie renvoie aux modes d'exercice pratique du travail lui-même. Elle prend acte de toute une tradition de la recherche renonçant à séparer, d'un côté, l'analyse du travail et les questions d'organisation et, de l'autre, les problèmes réputés psychologiques que des mesures d'accompagnement et de soutien auraient charge de prendre en compte.

Source : CSETP ARACT Picardie