

DES OUTILS FRAGILES POUR APPRENDRE

À propos du double ouvrage :

« La démarche gestionnaire

à l'hôpital - Tome I -

Recherche sur la gestion

interne » de Jean-Claude

Moison et Dominique Tonneau

Paris, Seli Arslan, 1999.

et « La démarche gestionnaire

à l'hôpital - Tome II -

La régulation du système

hospitalier. Le PMSI »

de François Engel, Frédéric

Kletz, Jean-Claude Moison

et Dominique Tonneau

Paris, Seli Arslan, 2000.

par Michel Devigne,

Centre de Sociologie des Organisations

Avec ces deux ouvrages, les chercheurs du Centre de Gestion Scientifique mettent à notre disposition les travaux qu'ils ont réalisés dans différents secteurs du système hospitalier. Dans le premier tome, ils nous font part d'études menées sur la gestion de différents services des hôpitaux (les services de radiodiagnostic, les laboratoires de biochimie, les urgences médicales et, plus largement, les conditions de travail au sein des centres hospitaliers). Comme le sous-titre l'indique, les auteurs se concentrent sur l'appareil gestionnaire mis en place au sein de l'hôpital, les questions de régulation de l'ensemble du système hospitalier étant traitées dans le second tome. Dans ce dernier, ils nous livrent une étude de l'évolution du système hospitalier, et plus particulier des avancées de l'instrumentation gestionnaire dans le cadre des relations entretenues par la tutelle et les établissements. Dans ces développements, nous présenterons séparément et succinctement les deux ouvrages, puis nous livrerons les quelques commentaires critiques qu'ils nous inspirent.

Les études relatées dans le premier tome sont intéressantes à plus d'un

titre. Elles le sont par leur précision et leur richesse monographique, mais aussi par leur volonté affirmée d'une mise en perspective. Cette mise en perspective a deux dimensions : l'une, historique, rend compte de l'évolution des démarches d'étude mises en œuvre ; l'autre, réflexive, étroitement liée à la première, bien sûr, porte sur le rapport du chercheur à son objet. Avec ces deux perspectives, les auteurs nous convient à l'aventure intellectuelle d'un laboratoire de recherche. Les premières recherches décrites datent du début des années 70 et les dernières de la toute fin des années 80. C'est ainsi un peu plus de vingt ans de recherche qui sont retracés à travers quelques « étapes » choisies. Après une substantielle introduction, occasion de nous présenter rapidement l'histoire du domaine hospitalier et de poser les quelques repères en terme de posture théorique et de terrains d'investigation, l'essentiel de l'ouvrage est consacré à la restitution par le menu de quatre démarches de recherche intitulées respectivement : 1) « La rationalisation par les modèles – L'exemple des services de radiodiagnostic dans les hôpitaux de l'Assistance Publique de Paris » ; 2) « La rationalisation par la cybernétique – Les tableaux de bord de gestion des laboratoires de biochimie dans les hôpitaux de l'Assistance Publique de Paris » ; 3) « Les problèmes de régulation des urgences médicales – Gestion des flux et évaluation » et 4) « L'organisation et l'amélioration des conditions de travail : deux leviers pour l'efficacité et la qualité ». D'une étude à l'autre, se mettent en place la critique d'une démarche gestionnaire trop rationalisatrice et les voies de son dépassement.

Il ne saurait être question dans ces lignes d'entrer dans le détail des recherches qui nous sont fournies : nous ne pourrions en effet que nuire à leur richesse. Nous prendrons donc le parti de concentrer notre attention sur la réflexion constante dont les auteurs font preuve sur les enseignements à tirer de leurs recherches. Ce qui nous est relaté est un apprentissage : l'apprentissage de la nécessité de considérer l'appareillage gestionnaire avec un regard qui ne soit pas seulement technique, afin de pouvoir comprendre les rapports de cet objet avec l'organisation. Au cours des études décrites, les auteurs nous font aussi part des limites fortes que rencontrent les outils de gestion qu'ils ont activement participé à construire : la formalisation peine à rendre compte de la complexité, la modélisation est confrontée à des logiques locales qui l'invalident en partie... et, enfin, les évolutions constatées sont faibles, ou du moins ne sont perceptibles que si l'on se place sur une échelle temporelle suffisamment longue pour saisir les infléchissements que les outils ont pu susciter. Ce n'est pas le

moindre des mérites des auteurs que de faire part de la difficulté pour les instruments de gestion proposés de passer de la prescription aux mises en œuvres effectives. Ainsi, ce dont nous parlent les auteurs, c'est bien d'une difficulté profonde des instruments de gestion à « prendre » dans ce milieu hospitalier. Les auteurs sont ainsi amenés à nous dire, en généralisant leur propos au-delà de l'organisation « hospitalière » : « [...] il n'existe pas encore de modèle permettant d'intégrer dans un formalisme unique l'ensemble des variables organisationnelles en cause afin d'en optimiser l'agencement, et on peut douter qu'il en existe un prochainement ; pour une raison très simple d'ailleurs : c'est que l'organisation, quelle qu'elle soit, apparaît nécessairement comme un système de compromis entre les différentes variables (entre efficacité et conditions de travail par exemple), et que ces compromis ne peuvent pas être positionnés par des curseurs objectifs et universels » [Tome 1, p. 45]. Dont acte. Cependant, et c'est là l'un des arguments forts des auteurs, ces difficultés récurrentes ne condamnent pas les outils à des échecs répétés, simplement elles incitent à prêter attention à une autre utilité des outils, plus modeste mais non moins importante, à savoir : la capacité des outils à créer de nouveaux savoirs et, ainsi, à susciter un apprentissage.



Le second tome se concentre sur la régulation du système hospitalier. Il est l'occasion d'illustrer finement ce « mode d'existence » particulier des outils, centré donc sur une fonction d'apprentissage. Les chercheurs se proposent d'une part de rendre compte des différentes étapes qui ont marqué l'évolution de ce système, en présentant pour chacune d'elles les instruments de régulation élaborés. Une part très substantielle est accordée à une description fine de la logique de fonctionnement du PMSI et des différents outils qui lui sont directement liés (l'enquête nationale des coûts et les points ISA, notamment).

Alternent ainsi des présentations de l'élaboration et du fonctionnement technique des outils et des études sur les usages qu'ils ont effectivement suscités. L'avant-dernier chapitre de l'ouvrage brosse à grands traits les caractéristiques des systèmes hospitaliers de quatre autres pays (Grande-Bretagne,

Belgique, Allemagne et Québec), afin de détecter les mesures et outils qui ont pu se développer dans des contextes différents du nôtre. Le livre se clôt sur une partie dans laquelle les auteurs appellent au développement d'un nouveau mode de relation entre la tutelle (française) et les autres acteurs du système hospitalier, qui pourrait s'inspirer des modalités de mise en place du PMSI, marquée par une politique des petits pas et d'apprentissage progressif tant du fonctionnement réel des établissements que des limites de l'outil lui-même.

Comme pour le premier tome, il nous faut renoncer à entrer plus avant dans des développements, très détaillés et précis – et parfois aussi un peu abscons du fait de leur technicité, en dépit des efforts constants des auteurs pour les rendre les plus accessibles possible – pour nous concentrer plus particulièrement sur la trame essentielle de l'argumentation. Ici aussi, les chercheurs ne ménagent pas leur peine pour rendre compte des difficultés rencontrées dans l'élaboration d'un outil tel que le PMSI et souligner à de nombreuses reprises la part irrémédiablement conventionnelle de tout outil, qui l'amène à ne jamais pouvoir échapper à des remises en cause. Cependant, ces remises en cause ne sont pas une condamnation sans appel de l'outil, mais au contraire autant d'occasions d'apprentissage tant du fonctionnement des organisations à qui l'outil s'adresse, que des moyens d'amender l'outil lui-même.

Si l'on considère les effets du développement du PMSI, on ne peut qu'être frappé par l'apparente maigreur des résultats : peu d'établissements s'y sont fermement engagés, les organismes de tutelle n'ont pas tous revu leurs anciennes habitudes de gestion, le champ d'action de l'outil est limité (essentiellement les courts séjours), des acteurs essentiels des établissements (corps infirmier) le rejettent ouvertement, etc. ... pourtant, une dynamique, impensable il y a quelques années, s'est engagée : le PMSI a amorcé l'apprentissage d'un nouveau mode de fonctionnement possible du système, il a fait émerger une nouvelle façon de se représenter la régulation du système. « Un observateur extérieur pourrait légitimement rester perplexe devant les impacts du PMSI sur la régulation du système hospitalier [...]. Même si [...] quelques inflexions significatives sont observables dans les procédures instituées pour la nouvelle tutelle régionale, on observe peu de bouleversements pour les établissements eux-mêmes ; l'évolution vers une égalisation

des productivités mesurées à l'aune du PMSI et vers une certaine forme d'équité est lente et précautionneuse [...]. Pourtant, se contenter de ce diagnostic en demi-teintes nous semble insuffisant pour rendre compte de la dynamique de cette nouvelle instrumentation. Comme le reconnaissent à présent de nombreux médecins [...], ce dernier constitue dans leur univers un véritable coup de tonnerre. La façon même de raisonner sur l'activité s'est transformée et les concepts clefs du PMSI « imbibent » à présent l'ensemble des représentations des acteurs » (Tome 2, p. 141) (1).

Comme il est possible de le constater dans le rapide résumé de l'argumentation des auteurs, la vision donnée des outils de gestion développés dans tous les secteurs du système hospitalier est très détaillée et, de ce fait, apte à restituer les évolutions comme les hésitations de ces démarches. Si une telle posture ne peut qu'être saluée et mérite d'être méditée par bon nombre d'acteurs de l'entreprise tentés par une approche trop rationaliste, elle n'en appelle pas moins quelques critiques. Dans un premier temps, on peut se demander si une telle posture n'a pas été depuis longtemps le cheval de bataille favori de la sociologie des organisations. Il est sans doute dommageable que cette ressource ne soit pas plus mise à profit. Dire que l'approche choisie est gestionnaire ne semble pas être en effet un argument décisif pour passer sous silence ces approches.

Plus fondamentalement, le constat fermement étayé de la fragilité des outils devrait inciter à entériner le fait que l'étude des outils de gestion implique d'intégrer une analyse du travail des personnes qui les voient apparaître dans leur quotidien : ainsi, ce qui est intéressant dans l'étude des outils de gestion, c'est tout autant les outils eux-mêmes que les relations des différents acteurs dans lesquelles ces outils s'insèrent, afin de voir la place que ces relations peuvent leur laisser (ou ne pas leur laisser, d'ailleurs). Autrement dit, l'approche proposée dans les deux ouvrages gagnerait sans doute à entrer confiante dans le domaine du social. « Les difficultés de l'instrumentation ne se situent pas en elle-même, à condition que l'on résolve le problème essentiel du rapprochement entre descriptifs gestionnaires et descriptifs médicaux, mais dans son interaction avec le système d'acteurs censé l'accueillir ; en d'autres termes, les modèles ou les outils que nous avons passés en revue nous semblent pouvoir trouver une place légitime, à partir du moment où la logique gestionnaire est vivante et non minée, quels que soient les niveaux auxquels on la développe » [Tome 1, p. 47-48].

On voit alors où se situe le problème que les auteurs semblent peu enclins à considérer dans toute son ampleur : dans l'acceptation du fait que la logique gestionnaire n'a rien de légitime en soi et que, aux prises avec la réalité sociale,

elle peut avoir à répondre à d'autres logiques légitimes... qui la malmènent. Il faut en effet comprendre l'interaction qui se noue entre instrumentation de gestion et système d'acteurs comme le soulignent les auteurs, mais encore faut-il accepter le fait que, dans cette interaction, la logique gestionnaire ne soit pas d'emblée reconnue comme légitime, voire qu'elle puisse ne pas l'être aux yeux de certains acteurs, du moins dans les formes que d'autres acteurs veulent lui donner. Un tel constat n'est certes pas de nature à être accueilli facilement par un gestionnaire, mais il n'en reste pas moins qu'il rend compte fidèlement d'un ensemble de situations, dont les auteurs nous livrent des descriptions.

Au regard de la réticence manifestée des auteurs à ne pas considérer l'approche gestionnaire comme plus légitime qu'une autre, il est possible selon nous de mieux comprendre la place importante que prend la notion d'apprentissage dans les travaux qui nous sont livrés : si des outils sont peu appliqués et semblent souvent peu influents, si des acteurs sont réticents à les adopter, la notion d'apprentissage (ou de savoirs) permet de postuler que « l'histoire des outils » n'est pas finie et qu'ils finiront bien par avoir quelques effets.

L'apprentissage et l'acquisition de savoirs est ainsi une façon de toujours accorder des effets aux outils. Cependant, et les études fournies y incitent, il semble exister des apprentissages extrêmement hétérogènes d'un acteur à un autre : si certains apprennent beaucoup (la tutelle, la direction des hôpitaux, quelques cadres hospitaliers, les chercheurs) d'autres apprennent très peu, voire ne le souhaitent pas (certains hôpitaux de plus petite taille, une bonne partie des médecins, le corps infirmier). Ainsi, parler d'apprentissage appelle à entrer dans le détail des raisons qui poussent certains acteurs à apprendre et d'autres à être plus circonspects par rapport à cette possibilité que d'autres définissent en grande partie à leur place. Autrement dit, l'apprentissage peut aussi être considéré comme un enjeu plus ou moins pertinent selon l'acteur considéré.

Les deux tomes de *La Démarche gestionnaire à l'hôpital* sont une application et un approfondissement des voies de recherche présentées dans le précédent ouvrage du CGS intitulé *Du mode d'existence des outils de gestion*, qui est cité à plusieurs reprises et qui constitue la toile de fond des développements présentés. Les deux nouveaux ouvrages fournissent un matériau précieux, tant pour avoir une bonne image des démarches du CGS que pour accéder à nombre d'informations détaillées sur les questions qui ont animé la gestion hospitalière durant ces vingt dernières années. Les quelques critiques que nous nous sommes permises, n'ocultent pas, bien entendu, ces apports.

(1) Pour le tome 2, les références renvoient au manuscrit original, elles sont donc susceptibles de ne pas correspondre exactement à la pagination des exemplaires disponibles en librairie.

DANS UN PROJET, TOUT
PEUT SE NÉGOCIER !

**À propos du livre
de Thierry Picq :**

« Manager une équipe projet »

Dunod, 1999, 225 p.

par Vincent Mangematin,

INRA - Université Pierre Mendès-France,
Grenoble II

Imaginons un jeune « *désigné volontaire* » à qui la direction de l'entreprise confie la responsabilité d'un projet. Formé dans une grande école d'ingénieur ou de commerce, notre jeune cadre est rompu aux méthodes de gestion de projet et de planification des tâches. Il sait que l'une des caractéristiques des projets est d'avoir un début et une fin. Il n'ignore pas qu'il lui faut rapidement se doter de points de repère dans le déroulement du projet, ces dates butoir lui permettant de mesurer et de corriger, le cas échéant, d'éventuelles dérives. Attentif aux travaux d'ECOSIP, il sait que ces degrés de liberté décroissent au fur et à mesure que le projet avance, et que les décisions qu'il prendra au début auront une forte influence sur le déroulement ultérieur du projet. Dès sa nomination / désignation comme chef de projet, il se tourne vers les outils logiciels d'aide à la gestion de projet. C'est généralement après cette étape rassurante que les ennuis commencent. Heureusement, il a deux heures de train devant lui et un collègue bienveillant lui a glissé le livre de T. Picq en lui disant : « *Je sais que tu es débordé depuis que tu as pris tes nouvelles fonctions, mais jette un coup d'œil : ce petit livre sans prétention, truffé de petites anecdotes pourrait t'être utile. De plus, il est agréable à lire* ».

Et notre jeune béotien découvre, au fil des pages, des situations qui lui semblent si familières. Le projet est une démarche qui est devenue suffisamment courante pour avoir généré des outils de gestion. Mais c'est aussi une situation de gestion singulière qui demande écoute, négociation, imagination et

conviction. Le projet s'inscrit dans un contexte particulier, dans lequel il est nécessaire d'appréhender des relations entre des personnes.

Un projet rassemble au moins cinq catégories distinctes d'acteurs. L'équipe projet, tout d'abord. Elle se compose de l'ensemble des acteurs qui sont engagés dans la réalisation du projet. Composée d'au moins une personne, mais pouvant rassembler plusieurs dizaines de membres à un moment donné, la taille de l'équipe projet est variable dans le temps. L'exemple de l'équipe chargée des jeux olympiques, de quelques personnes au début du projet à près de dix mille individus pendant les jeux, permet de s'en convaincre.

Les destinataires du projet : sous ce terme vague, sont rassemblés les clients ou les commanditaires, un maître d'ouvrage ou tout acteur à qui le projet est destiné ou qui utilisera le projet ou ses résultats. Souvent à l'initiative du lancement du projet, c'est avec ces acteurs qu'il importe de négocier dès le début du projet, pour identifier les points essentiels pour le destinataire, les éléments qui peuvent faire l'objet d'une négociation et ceux que le client mentionne mais auxquels il ne tient pas vraiment. Cette négociation initiale permet au chef de projet de se donner des marges de liberté. Les destinataires du projet peuvent être distincts des organes de décision qui décident du lancement du projet et de son arrêt éventuel. Les acteurs de l'environnement direct du projet (acteurs dans les différentes fonctions de l'entreprise ou personnes potentiellement parties prenantes du projet) constituent la quatrième catégorie. Enfin, les fournisseurs de ressources externes interviennent tout au long du projet, qu'ils soient consultants, partenaires de R&D, etc.

Le chef de projet est placé à l'interface entre l'ensemble de ces acteurs et l'équipe projet. T. Picq suggère, qu'à l'aide d'outils simples issus de la sociodynamique, le chef de projet repère ses alliés potentiels. L'auteur rappelle plusieurs méthodes que le chef de projet peut mobiliser :

1 - les échelles de perception des comportements et des attitudes établies suivant deux dimensions, la synergie qui mesure le soutien potentiel de l'acteur et l'antagonisme qui évalue l'énergie que l'acteur est prêt à dépenser pour faire échouer le projet ;

2 - la matrice des pouvoirs, qui mesure le pouvoir dont sont dotés les acteurs pour agir de façon positive (pouvoir de soutien) ou négative (pouvoir d'entra-

ve). Est enfin rappelée une règle d'or de la sociodynamique : préférez investir sur vos alliés, sur le ralliement des hésitants à votre cause, sur l'adhésion progressive des passifs plutôt que d'épuiser vos forces et vos ressources à essayer de convaincre des adversaires enracinés dans leurs positions.

Au fil des pages, notre jeune chef



de projet aura compris que rien n'est totalement subi et inéluctable dans les situations de projet. Tout peut se négocier, que ce soit avec les destinataires du projet, avec les organes de direction ou avec les membres de l'équipe projet.

Le chef de projet doit créer une dynamique autour du projet. Au départ, il s'agit de proposer une vision commune du projet. T. Picq suggère quelques outils, comme le profil de projet, qui permet à chacun de confronter sa vision à celle des autres. Une fois l'équipe constituée, elle doit fonctionner et il appartient au chef de projet de mieux comprendre ce qui « *fait courir ces collaborateurs* » pour fédérer et faire converger les forces. T. Picq se réfère bien entendu au MBTI (1) comme outil d'aide à la perception du fonctionnement de chacun des membres de l'équipe. Comprendre les motivations de chacun, ses craintes et ses enthousiasmes, son mode de fonctionnement, c'est découvrir en quoi ce qu'il fait prend son sens par rapport à des critères que ce comportement satisfait.

(1) L'inventaire psychologique MBTI a été développé par I. Myers et K. Briggs en 1941 à partir de la théorie des types psychologiques de C. Jung. Le principe est simple. Les différences de comportement que l'on observe sont la conséquence de préférences spontanées concernant 4 dimensions fondamentales : le type de relation que la personne a avec son environnement, le recueil d'information, la prise de décision et l'organisation personnelle.



La motivation, dans une telle approche, n'est pas seulement le manie- ment de quelques outils de stimulation (salaires, pouvoir, etc.). Elle est, a contrario, le résultat d'une interaction entre des critères qui caractérisent un individu à un moment donné et un contexte, qui fournit des opportunités de satisfaire ces critères. Le rôle du chef de projet n'est pas de « motiver » quel- qu'un, tâche dont seul Sisyphe pourrait se saisir mais de créer les conditions de l'engagement de ses collaborateurs en étant attentif à leur confier des tâches et des responsabilités en adhésion avec ces critères.

Percevoir l'environnement, com- prendre les ressorts de l'engagement des collaborateurs, notre jeune chef de projet arrive bientôt au terme des dimensions qu'il doit intégrer dans sa réflexion. Quels styles de management va-t-il adopter au cours du projet ?

Brossant à grands traits les diffé- rents modes de management (participa- tif, persuasif, délégatif, directif), T. Picq attire son attention sur la nécessité de l'adéquation du mode de management à la phase de déroulement du projet. Le mode de management peut, et doit, évoluer au cours du projet. Cependant, pour le chef de projet, l'un des enjeux essentiels est l'acquisition rapide de compétences en gestion de projet. L'auteur rappelle que, dans ce cadre, l'acquisition de compétences ne passe pas par des systèmes de formation clas- siques mais par des démarches d'ap- prentissage par l'action.

De telles approches supposent, à la fois, des phases d'apprentissage et des dispositifs de capitalisation des expé- riences.

T. Picq attire enfin notre attention sur la nécessité de l'adaptation du média de communication (rencontres physiques, téléphone ou visio conféren- ce, mail et courrier) au projet et à la phase dans laquelle il est. Si, en routine, des échanges par mail suffisent, les phases de démarrage nécessitent sou- vent des échanges directs et riches entre les acteurs qui sont amenés, dans ce cas, à se rencontrer physiquement.

Voilà notre jeune chef de projet au terme de son voyage. Ses voisins de wagon commencent déjà à ranger leurs affaires. Ce livre lui a parlé. Il a revécu certains des épisodes qui ont marqué les premiers moments de sa prise de fonction. Il est cependant perplexe face à la richesse et à la diversité des situa- tions évoquées.

Loin de lui fournir une recette toute prête, comme le proposaient les logiciels qu'il connaît, ce livre lui four- nit une palette de dimensions qu'il doit prendre en compte pour savoir diversifier ses stratégies d'action. Cependant, le management de projet passe avant tout par l'écoute des autres, afin de pouvoir constituer un réseau d'alliés et une dynamique sociale autour du projet. Sur la corde raide, entre le marteau et l'enclume, le chef de projet gère des

équilibres. Il produit essentiellement les conditions de la réalisation du projet.

Un livre utile, vite lu, que l'on peut garder à portée de main quand on est engagé dans l'action. Deux regrets tou- tefois : l'auteur se laisse parfois aller à la facilité en passant un peu vite sur les contradictions internes de la gestion de projet (l'un des outils clés dans la ges- tion est le contrat passé, d'une part, entre les commanditaires et le chef de projet et, d'autre part, entre les membres de l'équipe et le chef de projet ; comment le contrat se combine- t-il alors avec la dynamique de pro- jet ?). De même, nombre de références demeurent allusives, incomplètes et ne figurent pas dans la maigre bibliogra- phie en fin d'ouvrage. Considérons cette lacune comme une invitation de l'auteur à entrer en contact avec lui pour ouvrir et nouer le dialogue.

L'HOMME À L'ÉCHINE PLIÉE

À propos de l'ouvrage publié sous la direction d'Ingrid Brunstein : « L'homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel »

Desclée De Brouwer, 1999, 205 p.
par Vincent Calvez,
professeur de stratégie, ESSCA Angers
et Alain Guénette, HEC-Lausanne

Tout d'abord, mettons en garde le lecteur qui tournerait négligemment les pages de cet ouvrage en se disant : « *Tiens, encore un ouvrage sur le stress, ça devient une mode presque lassante... !* »

Bien sûr, le livre « *Le harcèlement moral* », de la psychiatre M-F. Hirigoyen, avec près de 200 000 exem- plaires vendus a cristallisé bien des non- dits et des choses ressenties et connues depuis longtemps par de nombreux cadres, employés et ouvriers. Un peu d'ailleurs à la manière de « *L'Horreur économique* » de V. Forrester qui, tout écrivain (et non économiste) qu'elle soit, n'en avait pas moins mis le doigt, elle aussi, sur un « *ressenti* » diffus.

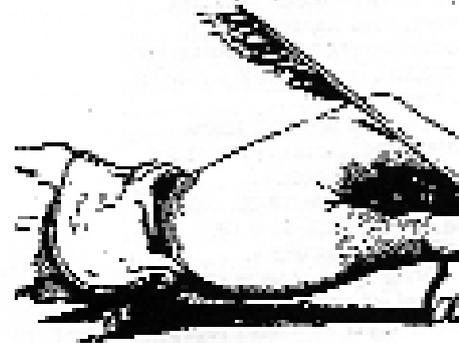
Maintenant, le fait que divers ouvrages commencent à occuper le pay- sage intellectuel sur le sujet du stress, de la souffrance ou de la persécution au travail (citons, parmi d'autres, C. Dejours : « *Souffrance en France* » ou H. Leymann : « *Mobbing, la persécution au travail* ») ne suffit pas pour parler de mode et encore moins pour se désin- tresser de ce problème crucial. Ne serait-ce qu'en termes de coûts

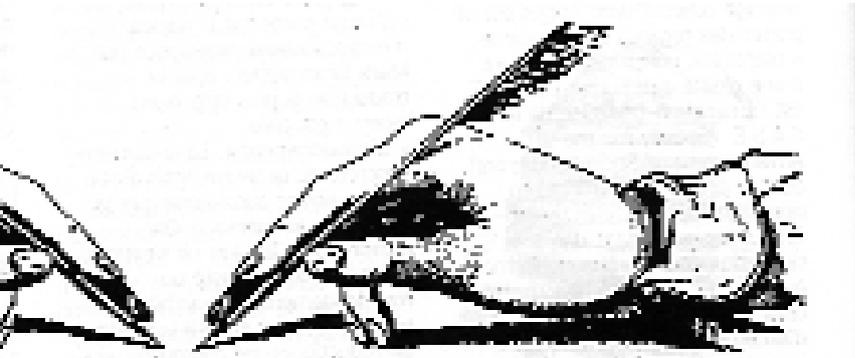
pour les entreprises et pour la société, l'impact du stress est énorme.

Le B.I.T. estime, pour l'année 2000, que le coût des maladies de la productivité représentera 50 % des indemnisations pour maladies profes- sionnelles. J-F Chanlat (un des coau- teurs) précise que ce coût est même estimé, en Angleterre, à 10 % du P.N.B. et à 200 milliards \$ aux USA (chiffres BIT). Il faut donc persévérer dans la compréhension de ces phéno- mènes organisationnels, sorte de face sombre du travail, produits par une course à la compétitivité qui veut convaincre par des discours mobilisa- teurs et simplificateurs : excellence, concurrence, dépassement de soi, se donner sans compter etc.

Dans son introduction, l'auteur précise que le stress est, bien sûr, un concept flou, tout en étant une réalité dont tout le monde a déjà fait l'expé- rience. Pourtant : « *sa connaissance précise pose problème* ». Un des buts du livre est donc d'aborder le stress professionnel à l'aide de différentes problématiques afin d'enrichir sa com- préhension tout « *en le libérant du monopole d'une seule discipline* ».

Pour J-F. Chanlat, un lien existe entre les modes de gestion et le stress. Une des bases du stress semble être la différence qui existe entre ce qui nous est demandé par l'organisation et les moyens fournis pour atteindre ces buts demandés : « *... la situation la plus stressogène est celle que rencontrent les gens qui ont un travail très exigeant et peu ou pas de contrôle sur lui. C'est dans ces emplois que l'on retrouve le plus de problèmes de santé* ». À ce sujet, le rôle de chercheurs, au vu de leur liberté par rapport ce type de situations stressantes au travail (contrairement à l'ouvrier ou l'employé lambda) n'est-il pas aussi de tenter d'ai- der leur prochain confronté à ces problèmes ? C'est aussi une question qui traverse l'ouvrage : l'utilité de la





recherche et son intérêt éthique. L'auteur poursuit en décrivant les modes « *néo-taylorien* » et l'influence des technologies de l'information et de la communication sur l'évaluation du temps de travail. Il semble que ce temps puisse donc perniciosement se « *condenser* » et bafouer la correspondance habituelle entre « *temps de travail* » et « *temps de présence* » : « *Ce ne sont plus des quantités de temps mais la densité d'implication à l'intérieur d'un espace-temps à la fois réduit et dilué qui intéresse le gestionnaire* ».

Poussant plus loin son analyse, il fait une lecture de certaines catastrophes industrielles récentes, non pas en termes simplificateurs « *d'erreurs humaines* », mais comme dues à des problèmes de nature organisationnelle. D'où l'importance de questionner les modes de gestion en tant que générateurs de stress et de dysfonctionnements divers. L'expérience de l'usine Mazda est d'ailleurs à méditer : les ingénieurs ont fait en sorte que les travailleurs soient occupés 57 secondes par minute alors que dans les autres usines américaines, la moyenne est de 45 secondes, d'où un gain de huit heures pour un peu plus de cinq journées de travail. La contrepartie est, entre autres, une hausse de 50 % des blessures et un doublement du taux de tendinites.

Pour J-P. Neveu, le stress provient également des difficultés – voire de l'incapacité – des dirigeants à introduire des modes de gestion réellement nouveaux. Selon lui : « *On observe que l'exacerbation d'une conception en fait très fordiste du management des entreprises continue à exister : une logique économique de maximisation, un concept de performance réduit à la seule notion d'efficacité, une réalisation de fins que justifie n'importe quel moyen* ».

Ce questionnement sur le stress est directement relié aux préoccupations

d'autres chercheurs travaillant sur le même secteur industriel (l'automobile) mais sur d'autres sujets. Si l'on prend comme exemple le cas de Renault, on ne peut s'empêcher de citer le cas de l'usine de Douai où existe depuis quelques temps un taux anormalement élevé de décès d'ouvriers (1), à tel point que les pouvoirs locaux ont décidé d'ouvrir une enquête. Si l'usine affiche une hausse de la productivité et qu'elle « *use* » plus vite, non pas seulement ses équipements, mais aussi ses ouvriers, est-ce bien là l'illustration du précepte de Fayol : « *d'avoir de bons chefs à tous les degrés* » et qu'il y ait « *subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général* » ? L'ouvrage d'Ingrid Brunstein poursuit là une réflexion salutaire sur le métier de chercheur en gestion et l'interdisciplinarité nécessaire pour comprendre la complexité des organisations.

Une seconde partie se veut une ouverture à visée plus philosophique sur les conséquences pour l'homme au travail du glissement progressif qui fit passer l'artisan du Moyen-Âge et le « *juste temps* », au « *temps alloué* » pour l'ouvrier de chez Ford au « *juste-à-temps* ». Pour I. Brunstein, cet « *esclavage de l'instant* » est à questionner en ayant recours à des disciplines diverses, tant l'histoire ou la philosophie que la psychanalyse.

N. Aubert traite du management par l'urgence et des diverses manières dont on construit cette urgence, qu'elle soit manipulateur ou non. Un des effets pervers analysés par Aubert dans les organisations où elle a identifié une « *culture de l'urgence* » est la quantification exacerbée des faits et gestes des employés qui aboutit finalement à nuire à la créativité en créant de la conformité.

D. Van den Hove analyse ensuite l'irruption du « *virus de l'urgence* » niché au sein d'une culture gestionnaire qui s'insinue dans les universités au

risque de peser sur la qualité d'une réflexion qui se doit justement de prendre son temps : « *... l'exigence d'excellence, la stratégie la planification, la compétition entre universités, le souci de l'image de marque etc.. semblent devenir la logique dominante de la gestion universitaire, au détriment des critères plus qualitatifs qui caractérisent l'investissement intellectuel, scientifique, pédagogique, humain, convivial et social* ».

Face à ces dysfonctionnements organisationnels et à ces souffrances d'employés, C. Jayet, médecin du travail, parle de l'indispensable rôle de l'écoute : écouter le sujet qui souffre et lui permettre, entre autres grâce à l'écoute, d'y voir un peu plus clair. Il insiste en ces mots : « *Il faut garder intacte la capacité de s'étonner devant les manifestations déroutantes de la souffrance* ». Étonner un diamant, terme de joaillier, signifie introduire une faille dans un diamant ; être étonné, c'est voir une faille apparaître dans nos certitudes.

La conclusion de l'ouvrage est l'oeuvre d'E. Enriquez qui nous renseigne, notamment, sur notre crédulité coupable devant les discours managériaux et, plus largement sur les dangers de voir un processus de civilisation comme « *une source de bonheur* ». Son inquiétude concerne tant le mode de gestion technocratique qui voit l'homme comme : « *un être à séduire, à manipuler, à instrumentaliser* » que l'homme lui-même et sa capacité à se poser les questions essentielles : « *celles qui concernent le sens même des décisions et actions* ».

Pour Enriquez : « *le totalitarisme démocratique a fait de nous une espèce de producteurs-consommateurs centrés sur la tâche à accomplir et sur l'acquisition à outrance* ». Pour contrer cet affaissement il nous propose de réfléchir à l'éthique de la finitude qui caractérise : « *... notre capacité à nous interroger sur nos limites, sur nos possibilités et impossibilités, sur nos souffrances, sur nos plaisirs, sur nos désirs, nos pulsions, notre inconscient et sur notre volonté. L'éthique de la finitude inclut également la prise en considération des conséquences éventuellement néfastes de nos actions sur le devenir des hommes. Elle inclut un rapport lucide à la temporalité et à la mort que chacun porte en soi, qu'il ne veut pas voir, et qu'il peut projeter sur les autres* ».

L'homme à l'échine pliée n'aura pas baissé les yeux s'il ouvre ce livre lucide et dérangeant que l'on recommande tout spécialement aux étudiants et futurs cadres.

(1) Le nombre de décès est passé de onze en 1997 à vingt-sept en 1998. *Le Monde Diplomatique*, janvier 2000, p.12 « Des ouvriers sans classe » G. Balbastre, Stéphane Binhas

PUBLICITÉ