

LE COUT DE L'EXCELLENCE OU LA FACE D'OMBRE DES ENTREPRISES CONQUERANTES

N. AUBERT
Professeur à l'ESCP

Volonté d'excellence, recherche de qualité totale, poursuite du "zéro-défaut", mise en place de cercles de qualité, élaboration de projets d'entreprise ou de chartes "performance" imprègnent peu à peu toutes les pratiques de management... Du "0 défaut" au "0 répit", la course à la performance devient une obsession et la logique managériale, issue du secteur privé, finit par s'imposer partout, y compris dans le secteur public. Simultanément, tout le mouvement qui se préoccupe de la dimension "spirituelle" de l'entreprise montre que celle-ci est de plus en plus conçue comme un lieu et une instance de développement personnel.

Où, paradoxalement, l'obsession permanente de la compétitivité rend plus difficile un tel développement et l'Excellence a un coût dont on ne parle guère. Le stress permanent, les "décompressions" physiques et psychiques, la "brûlure interne" de ceux qui se consacrent dans l'obsession de la performance constituent la face cachée de cette course à la réussite... L'entreprise, en effet, n'est pas seulement pourvoyeuse de succès et de carrière, elle est aussi, parfois, pourvoyeuse de mal-être et d'angoisse et les gestionnaires de ressources humaines se trouvent aussi confrontés à quelques-uns de ces revers de la quête de l'excellence. Ce sont quelques-uns des aspects de ce coût de l'Excellence qui constituent l'objet de cette présentation qui s'appuie sur une recherche approfondie menée dans plusieurs grandes entreprises adeptes du management "par l'excellence".

Je présenterai dans cette communication quelques éléments d'une recherche menée avec Vincent de Gaulejac (Université Paris 7) sur "le Coût de l'Excellence"¹. Cette recherche s'inscrivait pour nous dans la prolongation de travaux antérieurs concernant les inter-relations entre le mode de fonctionnement individuel et le mode de fonctionnement organisationnel².

Dans cette recherche, nous souhaitons étudier les caractéristiques précises, de même que l'impact humain et psychologique, du "management par l'excellence" pratiqué dans un certain nombre d'entreprises de pointe et qui, s'il n'est pas encore quantitativement dominant, constitue une référence qualitative forte et une sorte de "modèle" auquel les entreprises soucieuses de performance se trouvent confrontées et qu'un certain nombre tentent de mettre en place.

Dans cette recherche nous sommes partis du constat, opéré lors de nos travaux précédents, qu'il existe une sorte de congruence entre, d'une part, les formes d'organisation, le mode de fonctionnement de l'organisation et, d'autre part, les structures psychiques des cadres dirigeants qui investissent ces organisations. Bien sûr, les processus sociaux et les processus psychiques sont hétérogènes dans la mesure où ils caractérisent le fonctionnement de phénomènes de nature différente. Mais ils sont néanmoins reliés les uns aux autres par des effets de bouclage et de correspondance : ainsi l'action des structures sociales sur les individus s'exerce par l'intermédiaire des mécanismes régissant les processus psychiques et, inversement, les processus psychiques, s'ils ne produisent pas les organisations sociales et les rapports sociaux qui s'y nouent s'y intègrent de façon plus ou moins cohérente.

Nous avons donc souhaité étudier, dans cette recherche, la façon dont les entreprises adeptes de l'excellence s'efforcent de produire les individus dont elles ont besoin pour assurer leur développement dans un contexte de concurrence économique accru par la crise. Nous faisons simultanément l'hypothèse que les individus qui s'attachent à ces organisations ne cherchent pas seulement à assurer leur survie mais s'y investissent également pour développer leurs aspirations personnelles et sont donc, en partie, producteurs des processus psychologiques voire, dans certains cas, pathologiques qui peuvent s'y produire.

Nous nous sommes donc situés à un niveau de confrontation et d'ajustement entre des logiques organisationnelles et des logiques individuelles et notre question de départ a été : quel est pour les individus enrôlés dans cette recherche de l'excellence, le coût de l'Excellence ?

Nous avons donc cherché à analyser plus finement :

Au niveau de l'organisation :

- d'une part les mécanismes sociologiques (politique de personnel, système idéologique, pratiques de gestion) mis en place par ces organisations et agissant sur le comportement et le vécu personnel de leurs membres ;

- d'autre part les ressorts psychologiques sur lesquels elles "travaillent" particulièrement pour attirer et produire le type d'individus dont elles ont besoin pour fonctionner.

Au niveau des individus :

- d'une part les différents mécanismes psychologiques (identification, projection, idéalisation, introjection...) à l'œuvre dans ces organisations et expliquant le ressort de l'attachement individuel qu'elles suscitent ;
- d'autre part les différents éléments de l'histoire personnelle ou professionnelle de l'individu susceptibles de provoquer, à certains moments, des conflits psychiques, voire de rompre son adhésion à l'organisation, de le faire "décrocher" ou de l'entraîner dans un processus de nature pathologique (physique ou psychologique).

Les entreprises que nous avons retenues pour notre étude étaient les plus représentatives de ce mode de management "par l'excellence" que l'on retrouve "à l'état pur" dans un certain nombre de multinationales d'origine américaine très marquées (pour certaines d'entre elles) par l'éthique protestante : il s'agit notamment d'IBM, de Hewlett Packard, d'American Express, de Procter & Gamble et de Rank Xerox. Nous avons aussi retenu quelques entreprises françaises, dont notamment BSN, afin de repérer les différences entre ce qu'on pourrait appeler un management "latin", un management "à la française" et le management très anglo-saxon des entreprises que nous avons citées.

Quant aux cadres que nous avons inclus dans notre échantillon, ils se répartissaient entre :

- des cadres jeunes, possédant quelques années d'expérience dans l'entreprise concernée et y poursuivant, semble-t-il, une dynamique "ascensionnelle" ;
- des cadres supérieurs "confirmés", bien insérés dans l'entreprise et bien à même d'en exprimer les différents aspects ;
- des cadres en situation de "retrait" par rapport à l'entreprise et que soit leur âge, soit l'évolution de leur carrière avaient conduits à ce qu'ils vivaient eux-mêmes comme une "mise sur voie de garage" ;
- la quatrième catégorie que nous avons prévue - celle de cadres gravement atteints dans leur intégrité psychique ou physique - s'est révélée plus difficile à réunir que nous ne le pensions. Les quelques cas que nous avons pu réunir sur ce point montrent que si ces phénomènes "d'effondrement individuel" dont nous entendions parler dans toutes les entreprises sont bien réels, il n'est cependant pas toujours aisé de les observer. Nous avons été en effet limités dans cette investigation par une double résistance : celle, bien évidemment, des entreprises qui occultent ce phénomène et, tout en le reconnaissant, ne souhaitent évidemment pas le mettre en avant, mais celle aussi des individus qui, dans cette situation, s'iso-

lent, se replient sur eux-mêmes, voire se cachent... C'est donc plus par des contacts personnels que nous avons pu approcher certaines de ces personnes.

Je présenterai seulement quelques uns des éléments de cette recherche et je le ferai en deux parties. La première partie essaie de décrire les principaux éléments de ce que nous avons appelé "le système managinaire" qui caractérise le fonctionnement de ces entreprises. Dans la deuxième partie, je présenterai quelques uns des avatars de ce système, ce que j'ai appelé : "les maladies de l'excellence".

I - LE SYSTEME MANAGINAIRE

1 - Mutation du management

Je rappellerai d'abord brièvement quelques points de repère de la "mutation du management" à laquelle on assiste :

- passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise "réticulaire" ou "polycellulaire" ;
- passage du mode de l'imposition au mode de l'animation³ ;
- déplacement de l'emprise sur le corps (soumission à des rythmes, des règles, des tâches conçues et structurées de l'extérieur) à une emprise sur le psychisme et l'imaginaire individuel. On ne manage plus seulement des corps comme à l'époque de Taylor où on encadrait étroitement, on contrôlait, on réprimait (Foucault parle de système "disciplinaire"), on ne manage plus seulement des cœurs (comme à l'époque du mouvement des "Relations Humaines"), on manage du psychisme, de l'imaginaire, de l'énergie psychique, de la complexité psychique : il ne s'agit plus d'imposer un ordre de l'extérieur mais de susciter, de l'intérieur, l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie. On assiste ainsi à la naissance de ce que nous avons appelé un "système managinaire", c'est-à-dire du management de l'imaginaire et par l'imaginaire, celui-ci étant devenu maintenant pour l'entreprise un objet de management, un élément à manager pour en tirer énergie et productivité.

C'est-à-dire qu'on est en fait entré dans un système où il faut avant tout produire de l'adhésion. Les problèmes ne se posent plus en termes de stimulation externe ; il s'agit au contraire de produire l'adhésion de tous par intériorisation des valeurs, des objectifs et de la logique de l'entreprise. Comme l'a écrit très bien Philippe Messine⁴, il s'agit "d'abolir la distance entre le travailleur et l'entreprise, démesurément élargie par le taylorisme. C'est une petite révolution copernicienne : pour que le travailleur ne soit pas contre l'entreprise, il faut qu'il cesse d'être face à elle ; il ne suffit pas qu'il soit avec elle, il faut désormais qu'il se fonde en elle⁵. Il faut qu'il devienne entreprise, qu'il se sente participer de sa substance, qu'il y

soit subjectivement, comme une partie du tout, comme un atome dans la matière".

On est donc rentré dans une logique de l'adhésion où, en quelque sorte, l'entreprise s'efforce de canaliser de l'énergie psychique et essaie de réaliser une symbiose fusionnelle individu/organisation. Cela se traduit sur le plan économique par le développement des formules d'auto-actionnariat qui donnent aux individus le sentiment qu'en travaillant pour enrichir l'entreprise, c'est eux-mêmes qu'ils enrichissent. Sur le plan spirituel, la production de l'adhésion est recherchée dans la mise en place des chartes, projets d'entreprise et autres actions ou éléments "culturels" destinés à cimenter les valeurs, les objectifs et les signes de la communauté. En travaillant pour elle, on travaille aussi pour soi-même, on donne un sens à sa vie, on trouve une raison d'exister là où les systèmes traditionnels (systèmes religieux par exemple) ne suffisent plus.

Dans cette nouvelle forme de management, il ne s'agit plus de "faire faire" mais de "faire vouloir", "il ne s'agit plus de régenter les gestes, mais les désirs"⁶. Il faut susciter le désir d'être un gagnant. On entre ainsi dans la logique du "gagnant-gagnant" reposant sur l'idée que, dans cet effort collectif, tout le monde doit être gagnant — l'individu et l'entreprise —, ce qui a pour conséquence que s'institue ainsi une sorte d'obligation d'être gagnant. Ainsi que l'exprime un cadre de Hewlett Packard : "Les dirigeants ont tout fait pour que l'environnement dans lequel agit l'individu soit le plus gratifiant possible et le plus positif possible pour lui. Partant de ça, ça vous donne le droit uniquement à la réussite, c'est-à-dire que c'est gagnant-gagnant en termes de fonctionnement. Vous êtes condamné au succès". Il y a là une pression très forte qui n'est pas toujours évidente à gérer.

Une autre conséquence du système est ce que j'appelle "la logique du toujours plus". L'individu est confronté à une exigence de dépassement permanent en ce sens qu'on lui demande de faire toujours plus et d'aller toujours au-delà de ce qui lui est formellement demandé. Comme l'exprime un manager de l'American Express "On va vous donner une mission, deux missions, trois missions, mais en réalité, on sera déçu si vous n'en faites que trois. On vous demande en fait d'aller plus loin que ce qu'on vous demande. C'est dit sans être dit. Ça doit être compris". La demande de dépassement permanent, pour être implicite, n'en est pas moins très forte et, d'une certaine façon, on se sent ainsi toujours plus ou moins coupable de ne pas en avoir fait assez.

2 - Les caractéristiques du système managinaire

a - Un soubassement idéologique fort

Dans les entreprises de l'excellence, les principes éthiques sont très fortement affichés — qualité totale, recherche de l'excellence, respect de l'individu, service aux clients — et se situent au carrefour du courant éthique anglo-saxon dérivé de la religion pro-

testante et du courant "qualité totale" (zéro défaut, zéro panne, etc.) venu du Japon. Selon la prédominance du premier ou du deuxième courant, l'accent mis sur la dimension "morale" est plus ou moins accusé. Il est très fort dans les entreprises qui se sont construites et développées dans un contexte "d'éthique protestante"⁷ dont la spécificité est de coupler étroitement la réalisation et la réussite matérielles et financières au développement personnel, voire moral, des individus : c'est plus particulièrement le cas pour IBM, American Express, Procter et Gamble par exemple. "Il y a l'idée d'être excellent en soi, par rapport à soi-même, sans référence, c'est un principe, une exigence morale, une façon de se comporter... c'est l'idée que si l'on gagne, c'est parce qu'on est vertueux, c'est parce qu'on a raison" explique par exemple un manager d'IBM.

Ce soubassement éthique s'inscrit par ailleurs dans un contexte sociétal dans lequel la quête d'excellence individuelle, la recherche de performance personnelle joue un rôle important. Exceller s'inscrit dans le cadre de l'idéologie narcissique de la réalisation de soi-même, apparue plus nettement depuis la fin de la 2^e guerre mondiale et bien décrite par Christopher Lasch, ou Richard Sennett⁸. Il s'agit de l'emporter sur les autres mais aussi de l'emporter sur soi-même. La quête permanente de dépassement de soi et des autres constitue une nouvelle forme de la quête de l'absolu — l'Absolu de soi-même —, qui vient combler le manque de référent ultime (Dieu, le communisme, etc.) qui caractérise désormais notre société.

La quête de l'Excellence ou de la qualité totale dans l'entreprise, rendue nécessaire sur le plan économique du fait de la mondialisation et de l'intensification extrême de la concurrence rencontre ainsi une exigence narcissique d'accomplissement individuel et de performances tous azimuts et les deux registres se renforcent réciproquement. Dans l'entreprise, l'Excellence devient la fin ultime et remplit la même fonction de finalité que l'avènement du royaume de Dieu dans le christianisme ou celui de la société sans classe dans l'idéologie communiste⁹. Réciproquement, chacun gère sa vie individuelle et privée comme un entrepreneur avec des ressources, des objectifs et un temps limité pour les accomplir et les réaliser, l'entreprise étant un des lieux où l'on va poursuivre cet accomplissement de soi-même et rechercher cet "Absolu de soi-même" dont nous parlions.

Telle est, selon nous, la raison pour laquelle les exigences éthiques de qualité totale et d'excellence opèrent au niveau individuel un "branchement" fort qui donne sa puissance au système.

b - Les dispositifs de mise sous tension

Cet "ancrage" éthique et idéologique est accompagné et renforcé par une série de dispositifs destinés à conforter l'adhésion et l'investissement de chacun. Je citerai brièvement les dispositifs explicites que sont bien sûr la formation, les séminaires de culture interne qui visent à inculquer à l'individu les grandes va-

leurs et les grands principes de l'entreprise et la façon de les faire vivre au quotidien. Je citerai aussi le dispositif d'évaluation qui est souvent construit dans ces entreprises pour "tirer" l'individu vers le haut. Ainsi, à l'American Express, ceux qui ont rempli toutes les exigences de leur travail n'obtiennent que la note médiane "C". Les deux notes au-dessus sont là pour inciter les gens à se défoncer, à aller "au-delà de l'attente" : la note B, que n'obtiennent que 10 % des employés environ, nécessite d'avoir obtenu une performance nettement supérieure à celle des autres employés de même niveau, avoir constamment excédé les attentes et démontré des aptitudes et une motivation réelles pour faire face aux challenges les plus difficiles". Quant à la note A, elle n'est attribuée qu'exceptionnellement (1 % des employés) "à ceux qui se sont montrés tout à fait exceptionnels dans l'exécution de leurs responsabilités, qui ont constamment réussi à faire face aux challenges les plus difficiles et ont démontré un niveau d'aptitude et de motivation excédant de très loin les attentes de leurs positions".

On voit bien, dans ce système, que si la note C, qui correspond à la bonne réalisation de tous les objectifs fixés, est explicitement satisfaisante, elle est en fait implicitement insuffisante et ne constitue qu'un tremplin, une sollicitation à progresser vers le "B" et le "A". C'est ainsi que s'ancre dans les pratiques de management l'exigence du "toujours plus" dont nous parlions plus haut.

A côté de ces dispositifs explicites, la recherche constante de la "sublimation" dans l'accomplissement d'une tâche, l'entretien d'une forte compétition interne, l'usage bien compris du renforcement positif joints, bien sûr, à "l'exigence de toujours plus" constituent quelques uns des dispositifs implicites qui visent à obtenir la mise sous tension individuelle qu'il est nécessaire d'opérer.

c - La mobilisation psychique

Les entreprises du système managérial suscitent (nous l'avons dit) une intense mobilisation psychique. Parmi les ressorts particuliers qu'elles mettent en œuvre, je mentionnerai le management par la passion et le "défi paradoxal".

Le management par la passion

Dans les entreprises que nous décrivons, l'individu doit être un être de passion ou tout au moins se conduire comme un être de passion. L'entreprise sollicite en effet sans cesse la passion et l'adhésion de chacun à ce qu'elle est, à son fonctionnement, à ses objectifs, à ses valeurs : comme le fait observer C. Lemoigne, consultant en organisation, "Nous rentrons dans un monde où la passion est incontournable... que vaut un individu hyper compétent s'il n'est pas passionné par ce qu'il fait ?"

Dans notre recherche, nous avons été frappés par la prégnance de cette dimension chez les cadres que nous rencontrons. Ainsi, un manager nous parlait

de "chagrin d'amour" pour exprimer une déception qu'il avait éprouvée dans le déroulement de sa carrière, tandis qu'une femme manager nous parlait du "rapport passionnel" qu'elle entretenait avec son entreprise.

Mais ce qu'il faut bien noter, c'est qu'il s'agit là d'une passion "sous haute surveillance" qui doit être tout à la fois contrôlée par l'organisation — "on contrôle tout le temps, est-ce que vous adhérez un peu, beaucoup, passionnément ?... et il est dans l'intérêt de chacun d'adhérer passionnément" — et maîtrisée par l'individu qui ne doit pas se laisser aller à des débordements et doit savoir encaisser les frustrations que lui prodigue aussi l'entreprise. Là est l'un des principaux ressorts du mode de fonctionnement psychique suscité par l'entreprise. C'est en effet justement, tout comme dans certains processus amoureux, la dialectique adhésion-frustration qui est productrice d'énergie et d'investissement redoublé dans l'espoir de conquérir enfin l'amour ou les faveurs de l'autre... même s'il s'agit en l'occurrence d'une entreprise !

On est en fait déjà, avec cette pratique de la "passion sous surveillance", dans une logique un peu paradoxale qui relève du deuxième mécanisme que nous évoquons maintenant.

Le défi paradoxal

On assiste souvent, dans les modes de management dont nous parlons, à la sollicitation de sentiments ou de comportements qui, pour s'accomplir, impliquent la négation de l'un des termes mêmes qui les sous-tendent : "la liberté, ici, c'est de choisir les types de contrainte auxquels on adhère librement", explique le manager d'une multinationale célèbre ; "ici on est obligé de communiquer librement", explique-t-on dans une autre multinationale non moins célèbre. On retrouve, à travers ce processus, le même mécanisme de tension contradictoire que nous relevions précédemment. Là encore, c'est dans la résolution par l'individu de la tension éprouvée et dans le fait de parvenir à surmonter le paradoxe et à décider "librement" d'accepter les contraintes imposées que se situe le moteur du fonctionnement psychique de l'entreprise. Tout cela ne va pas sans mal, bien sûr et de tels processus sont souvent générateurs d'un mal être diffus : "je suis bien et mal à la fois au niveau de l'être" explique ainsi un manager.

II - LES REVERS DU SYSTEME : LES MALADIES DE L'EXCELLENCE

Quel diagnostic porter finalement sur ces modes de management qui tendent en fait à devenir une sorte de modèle ? Sur le plan économique, le bilan est incontestablement positif. Les sollicitations dont nous avons parlé, les possibilités offertes en termes d'intérêt du travail et de gestion de carrière constituent un moteur formidable et ces entreprises suscitent géné-

ralement des performances élevées. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle un certain nombre d'entreprises françaises, possédant jusque là une culture radicalement différente, ont adopté peu ou prou ce nouveau mode de management et les valeurs sur lesquelles il repose, pour leur plus grand bénéfice en termes économiques et financiers.

Sur le plan individuel et psychologique, les choses sont moins nettes. Ce qu'il est important de voir, c'est que ces entreprises "managinaires" s'appuient pour fonctionner sur l'Idéal du Moi des individus : on propose en quelque sorte à la personne de progresser dans l'accomplissement de son Idéal en s'identifiant plus ou moins à l'idéal proposé par l'organisation (cf. la publicité d'IBM, "IBM, le chemin le plus court entre moi et ce que je veux devenir"). Alors, tant que l'entreprise et l'individu fonctionnent ensemble, le système est extraordinairement performant. Le problème se pose quand, pour une raison quelconque — baisse de performance, difficultés personnelles, restructuration... etc. — la personne ne convient plus vraiment à l'entreprise, quand elle commence à plafonner, quand on exige d'elle plus qu'elle ne peut donner. Dans ces cas-là, la personne ne parvenant plus à suivre le rythme exigé d'elle ou à conserver le mode d'investissement très passionnel qui lui est demandé et ne fournissant plus la même performance, ne reçoit plus de l'entreprise les gratifications et la reconnaissance auxquelles elle était accoutumée. Habitué à fonctionner de façon très "intense", à s'investir et à recevoir énormément, l'individu, à un moment donné, ne trouve plus son compte soit du fait de cette perte de reconnaissance (même symbolique) par l'entreprise, soit de son fait à lui. Le problème se pose de façon aiguë quand s'était opéré, entre l'individu et l'entreprise, un collage trop fort, une symbiose trop grande, lorsque le Moi de l'individu avait fini par fusionner en quelque sorte avec l'Idéal de l'organisation. Lorsque tel était le cas, on assiste alors à ces phénomènes de dépression brutale, où la personne "craque", parfois soudainement, parfois en plusieurs étapes. Les Anglo-saxons désignent ces phénomènes sous le nom de "burn out" (traduit en français par la notion de brûlure interne), pour traduire l'idée que l'individu se trouve tout entier consumé comme s'il avait été ravagé par un incendie. Or, ce type de dépression atteint justement les personnes munies d'un Idéal du Moi très élevé qu'elles ont investi dans une cause, un métier, une entreprise auxquels elles croyaient et qui, lorsqu'ils se révèlent impossibles à atteindre ou ne répondant plus aux attentes, laissent l'individu "pompé", vidé, consumé par cet immense don de soi dont il perçoit tout à coup l'inutilité et la vanité.

Nous avons rencontré certains cas de ce type où la personne s'effondre quand l'entreprise à laquelle elle s'était dévouée corps et âme s'écarte d'elle. Ainsi, Noémie qui, après s'être défoncée neuf ans pour son entreprise et y avoir trouvé son compte, se voit peu à peu laissée de côté et moins "reconnue" par elle. Décrivant l'effondrement qui a précédé sa dépression, elle dit "c'était pire que si j'avais quelqu'un de mort devant moi... mais quelqu'un de très cher qui était mort... c'est toute mon image de marque qui s'est cassée... c'est comme si je prends quelqu'un et puis que je le casse...". On voit très bien, dans cette description, le clivage interne qui se produit, avec d'un côté, une partie du Moi de Noémie, son Moi idéal (celui qui lui était "cher"), qui s'était identifié à l'organisation et qui s'effondre, tandis qu'une autre partie d'elle-même contemple le désastre.

Tous les processus ne sont pas aussi ravageurs et profonds que celui du "burn-out", mais on constate souvent ce clivage interne qui témoigne au minimum d'un mal être diffus : "je suis bien et mal à la fois au niveau de l'être" explique ainsi un manager.

Toute la question est de savoir quel est alors le rôle de l'entreprise lorsqu'elle prend conscience de ces phénomènes. Le problème est complexe car ces processus sont aussi ceux sur lesquels les entreprises s'appuient pour fonctionner (le stress comme "carburant" de la performance, l'idéalisation comme ressort de l'investissement) et c'est sans doute la raison pour laquelle les entreprises sont réticentes à en parler. C'est aussi la raison pour laquelle certaines prennent en charge les individus "jusqu'au bout" en allant même jusqu'à s'occuper du choix de la clinique où se retrouvent ceux qui font une dépression (nous avons rencontré ce cas...).

On peut alors se demander s'il est possible de continuer très longtemps dans cette logique de concurrence effrénée impliquant pour chaque entreprise et chaque pays des performances toujours plus grandes. Qu'il s'agisse d'épuisement physique — avec le phénomène du "Karocho" ou mort brutale par excès de travail auquel on assiste au Japon — ou d'épuisement psychique — avec le "burn-out" —, ces symptômes sont en fait l'expression d'une rupture, seul moyen de sortir de ce cercle vicieux et seul moyen de lâcher prise dans une société qui ne veut plus connaître que le succès...

Quoi qu'il en soit, beaucoup de médecins du travail commencent à tirer très sérieusement la sonnette d'alarme et c'est une chose à laquelle les directions des ressources humaines devraient commencer à réfléchir sérieusement.

1 Cette recherche vient d'être publiée aux Editions du Seuil sous le même titre.

2 Cf. notamment N. Aubert, M. Pagès : *Le stress professionnel*. Editions Klincksieck, 1989 et M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaullejac : *L'emprise de l'organisation*. PUF, 1979.

3 Cf. G. Biolley et l'équipe du CRC : *Mutation du management. Entreprise moderne d'Édition*, Paris, 1986.

4 Phil. Messine, *Les saturniens*, Ed. La découverte, Paris, 1987.

5 C'est nous qui le soulignons.

6 Philippe Messine. Op. cit.

7 Cf. Max Weber : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon.

8 C. Lasch : *Le complexe de Narcisse*, Ed. Robert Laffont.

R. Sennett : *Les tyrannies de l'intimité*. Le Seuil.

9 Cf. sur ce point H. Landier : "Management, la nouvelle langue de bois" in *Notes de Conjoncture Sociales*, mars 1988.