

**Le management « psychique »**  
**"Psychological" management**  
**La gestión "psíquica"**

Nicole Aubert

Numéro 27 (67), printemps 1992

L'individu, l'affectif et le social

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1033863ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1033863ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (imprimé)

2369-6400 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Aubert, N. (1992). Le management « psychique ». *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (27), 161–167. <https://doi.org/10.7202/1033863ar>

Résumé de l'article

Dans le contexte général de déclin des valeurs traditionnelles et d'éclatement des grandes institutions (Église, famille), l'entreprise s'affirme comme l'un des derniers lieux possibles et stables d'investissement, du simple fait qu'elle est encore pourvoyeuse de signes, de repères, de croyances et de valeurs. À ce titre, elle est sollicitée par chacun très au delà du simple registre économique. Réciproquement, l'entreprise a plus que jamais besoin des individus dans leur totalité, physique et psychique, et ce double mouvement entraîne l'apparition d'un mode de management qui sollicite et mobilise fortement les individus au niveau psychique. L'article tente, dans un premier temps, de situer le contexte de l'apparition de ce nouveau mode de management et d'en décrire les différents aspects, puis, dans un second temps, d'en repérer les effets sur l'individu.

# Le management « psychique »

**Nicole Aubert**

Dans le contexte général de déclin des valeurs traditionnelles et d'éclatement des grandes institutions (Église, famille...) qui régissaient autrefois la vie sociale et personnelle de chacun surgissent dorénavant au premier plan les organisations dans lesquelles les individus insèrent leur trajectoire professionnelle : l'entreprise s'affirme ainsi comme l'un des derniers lieux possibles et stables d'investissement (Sainsaulieu et Segrestin, 1986), du simple fait qu'elle est encore pourvoyeuse de signes, de repères, de croyances et de valeurs. À ce titre, elle est sollicitée par chacun très au delà du simple registre économique. On lui demande d'être un lieu de vie, de formation et d'épanouissement et, par dessus tout, une instance pourvoyeuse de sens. Il s'agit pour l'individu d'inscrire le sens de son travail et de son existence dans une institution porteuse de projets et d'actions sur la

société, dans sa double dimension économique et sociale.

Réciproquement, l'entreprise a plus que jamais besoin des individus dans toute leur « totalité », physique et psychique, et ce double mouvement entraîne l'apparition d'un mode de management qui sollicite et mobilise fortement les individus au niveau psychique. Nous tenterons dans un premier temps de situer le contexte de l'apparition de ce nouveau mode de management et d'en décrire les différents aspects, puis, dans un second temps, d'en repérer les effets sur l'individu. Nous nous appuierons pour ce faire sur diverses recherches, dont notamment celle que nous avons menée avec Vincent de Gaulejac sur « le coût de l'excellence » et celle que nous avons menée avec Max Pagès sur le « stress professionnel » (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Aubert et Pagès, 1989).

## **La sollicitation psychique : le système « managinaire ». Contexte économique et social**

### *Une culture de l'exploit*

L'écllosion du nouveau mode de management que nous allons présenter s'inscrit au point de rencontre d'un double mouvement économique et social qui érige en culte et en nécessité la quête de la performance.

Dans le contexte sociétal apparu depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la recherche de la performance personnelle joue un rôle déterminant. Exceller s'inscrit dans le cadre de l'idéologie narcissique de la réalisation de soi-même, bien décrite par Christopher Lasch (1980) et résumée par Richard Sennett (1979) dans la formule suivante : « le Moi de chaque individu est devenu son principal fardeau ». Il s'agit de l'emporter sur les autres mais

aussi de l'emporter sur soi-même en étant performant dans tous les domaines, familial, privé, sportif, professionnel (Ehrenbert ; de Gaulejac, 1986). 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 —, dont on peut penser qu'elle vient combler le manque de Référent ultime (Dieu, le communisme, etc.) qui caractérise désormais notre société.

Sur le plan économique, la quête de l'excellence ou de la qualité totale dans l'entreprise, rendue nécessaire par la mondialisation et l'intensification extrême de la concurrence, rencontre ainsi une exigence narcissique d'accomplissement individuel et de performance 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 communiste (Lan-dier, 1988). L'entreprise ne prend d'ailleurs pas simplement le relais des institutions ou des croyances défailtantes (suite au déclin de la religion et des grandes idéologies), elle est aussi l'artisan de la mutation sociale qui s'accomplit. Au carrefour d'une évolution économique marquée par la turbu-

lence et une concurrence de plus en plus sauvage, l'entreprise n'est plus seulement le lieu d'accumulation du capital, elle est à l'origine d'une nouvelle manière d'être dans la société. Elle diffuse ses propres valeurs et développe un modèle culturel de comportement et une manière de vivre et de se comporter articulés autour des valeurs d'action, de conquête, de performance et d'excellence.

Réciproquement, chacun gère désormais sa vie individuelle et privée comme un entrepreneur, avec des ressources, des objectifs, un temps limité pour les accomplir et les réaliser, et surtout une obligation de résultats et de performances. L'entreprise est alors un des lieux où se poursuit cet accomplissement de soi-même et où se recherche cet « Absolu de soi-même » dont nous parlions plus haut.

Le management qui se met en place dans les entreprises apparaît ainsi comme le reflet d'une société de l'exploit où le culte de la performance est poussé à l'extrême dans tous les domaines, d'une société en accélération constante dans laquelle, tels qu'Alice au pays des merveilles, nous devons courir « au moins deux fois plus vite pour pouvoir rester au même endroit » (Freudenberger), et d'une société du succès obligé qui ne connaît que les gagnants et n'a que faire des perdants.

Mais, du coup, ce que la société et l'entreprise doivent désormais gérer, ce sont les effets induits par cette nouvelle manière de fonctionner. Nous les détaillerons plus loin.

### *Mutation du management : le « système managinaire »*

Dans la recherche que nous avons menée avec Vincent de Gaulejac sur le coût de l'excellence, nous avons situé l'appari-



tion de ce système dans un contexte général de mutation du management (Aubert et de Gaulejac, 1991).

Au delà, en effet, du passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise « réticulaire » ou « polycellulaire » et de la transition qui s'est effectuée du mode de l'imposition à celui de l'animation (Biolley et autres, 1986), on assiste à un déplacement de l'emprise sur le corps (soumission à des rythmes, des règles, des tâches conçues et structurées de l'extérieur) vers une emprise sur le psychisme et l'imaginaire individuels. On ne manage en effet plus seulement des corps, comme à l'époque de Taylor, où on encadrait étroitement, contrôlait, 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, avec Vincent de Gaulejac, un « système managinaire », c'est-à-dire d'un système de management de l'ima-

ginaire et par l'imaginaire, celui-ci étant maintenant devenu pour l'entreprise un objet de management, un élément à manager pour en tirer énergie et productivité.

### **La logique du système**

En essayant de cerner la logique interne sur laquelle repose ce système, nous avons, dans notre étude sur l'excellence, distingué plus particulièrement trois éléments.

#### *Une logique de l'adhésion*

Dans ce système, 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'écrit très bien Philippe Messine (1987), 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 elle. 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 entré dans une logique de l'adhésion où, en quelque sorte, l'entreprise s'efforce de réaliser une symbiose fusionnelle individu-organisation. Cela se traduit sur le plan économique par le développement des formules d'auto-actionariat, qui donnent aux individus le sentiment qu'en travaillant pour enrichir l'entreprise ils s'enrichissent eux-mêmes. 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 ne suffisent plus.

#### *Une logique du gagnant-gagnant*

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 » (Messine, 1987). 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 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 [...] 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 » (cité dans Aubert et de Gaulejac, 1991). Il y a là une pression très forte qui n'est pas toujours évidente à gérer.

#### *Une logique du « toujours plus »*

Une autre composante importante du système est ce que nous appelons « 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 : « 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.

### **Les caractéristiques du système**

#### *Un soubassement idéologique fort*

Dans les entreprises « managériales », 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 protestante et du courant « qualité totale » (zéro défaut, zéro panne, etc.) venu du Japon. Selon que prédomine le premier ou le 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 » (Weber), 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.

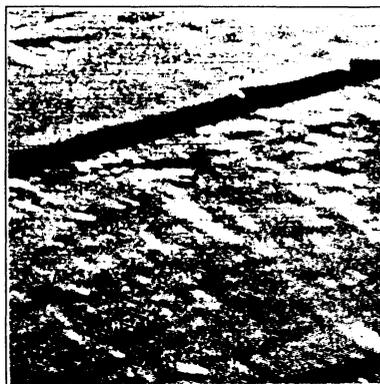
### *Les dispositifs de mise sous tension*

Cet « ancrage » éthique et idéologique est accompagné et renforcé par une série de dispositifs destinés à conforter l'adhésion et l'investissement de chacun. On peut citer les dispositifs explicites que sont bien sûr la formation et les séminaires de culture interne, qui visent à inculquer à l'individu les grandes valeurs et les grands principes de l'entreprise et la façon de les vivre au quotidien. On peut mentionner également les dispositifs d'évaluation, qui sont souvent construits 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, d'avoir constamment dépassé les attentes et fait preuve d'aptitudes et d'une motivation réelles pour faire face aux challenges les plus difficiles. Quant à la note A, elle n'est attribuée qu'exceptionnellement (à 1 % des employés), « à ceux qui se sont montrés tout à fait exceptionnels dans l'exécution de leurs res-

ponsabilités, 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 leur position ».

On voit bien que, dans ce système, 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.

À côté de ces dispositifs explicites, la recherche constante de la « sublimation » dans l'accomplissement d'une tâche, l'entretien interne et l'usage bien compris du renforcement positif sont quelques-uns des dispositifs implicites qui visent à obtenir la mise sous tension individuelle qu'il est nécessaire d'opérer.



### *L'utilisation du stress comme « carburant » de la performance*

Par delà les dispositifs de « mise sous tension » que nous avons brièvement rappelés, il est évident que le contexte économique que nous connaissons rend nécessaire une « hyper-réactivité » permanente de l'entreprise et

induit ce qu'on pourrait appeler un management « sous haute tension ».

Si, comme le rappelle Tom Peters (1987), l'entreprise ne peut survivre qu'en ayant en tête une obsession continuelle du service au client et de la qualité tout en veillant à respecter un temps de réponse ultra-court et à maintenir un rythme d'innovation forcené, il est clair que le stress est une des données de base du système, que cela soit dit explicitement ou pratiqué implicitement. Dans tous les cas, l'entreprise flexible, le pilotage en temps réel, l'obsession de la concurrence et le principe d'urgence de la réponse rendent nécessaire une sorte d'état de stress permanent qui constitue en fait un véritable carburant psychique dans ce type de système.

### *La mobilisation psychique*

Les entreprises du système managinaire ne se contentent pas de mobiliser « physiquement », elles recherchent et suscitent une intense mobilisation psychique. Parmi les ressorts particuliers qu'elles mettent en œuvre, nous mentionnerons 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 sur le coût de l'excellence, nous avons été frappés par la prégnance de cette dimension chez les cadres que nous rencontrions. 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 notre intérêt d'adhérer passionnément », résumait un cadre — 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 se situe 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 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 qu'il parvienne à surmonter le paradoxe et à décider « librement » d'accepter les contraintes imposées que se situe le moteur du fonctionnement psychique sollicité par 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. Tout se passe en effet comme si une partie de l'individu s'épanouissait (« s'éclatait » dirait-on en langage argotique) dans l'excitation de l'action, tandis qu'une autre partie de lui-même se ronge d'angoisse dans la crainte de n'être plus un jour capable de fournir la performance attendue ou dans le regret de se consumer tout entier dans sa vie professionnelle.

### **Les revers du système : ruptures physiques et ruptures psychiques**

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 des entreprises suscitent généralement des performances élevées. C'est d'ailleurs la raison

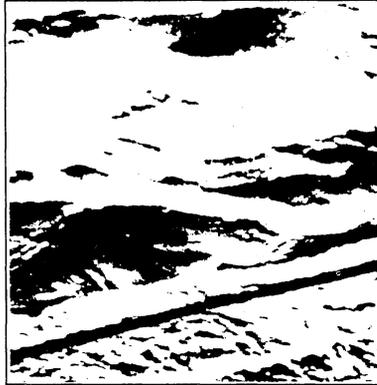
pour laquelle un certain nombre d'entreprises françaises, possédant jusque-là une culture radicalement différente, ont adopté peu ou prou ce nouveau mode de management et les valeurs sur lesquelles il repose, pour leur plus grand bénéfice en termes économiques et financiers.

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 deux éléments : d'une part le stress, comme « carburant » de la performance, d'autre part l'idéalisation, comme ressort de l'investissement. Les problèmes qu'elles ont alors à gérer sont ceux de l'épuisement physique, conséquence du stress, dont on voit toute l'actualité à travers les cas de « morts brutales par excès de travail » qui défraient actuellement la chronique au Japon. Ils sont aussi ceux de l'épuisement psychique des personnes qui ont placé tout leur Idéal du Moi au service de l'idéal proposé par l'entreprise.

La sollicitation de l'Idéal du Moi des individus, bien mise en évidence par Max Pagès (1979, 1989), est particulièrement présente dans les entreprises dont nous parlons, qui proposent en quelque sorte à la personne de progresser dans l'accomplissement de son Idéal personnel en s'identifiant plus ou moins à l'Idéal proposé par l'organisation. La publicité d'IBM représentant un jeune cadre souriant et portant comme légende « IBM, le chemin le plus court entre moi et ce que je veux devenir » est une bonne illustration de ce mode de sollicitation. L'entreprise s'instaure en quelque sorte comme instance médiatrice et pourvoyeuse de destin personnel.

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 ou quand elle ne parvient pas à conserver le mode d'investissement très passionnel qui lui est demandé. Habitée à fonctionner de façon très « intense », à s'investir et à recevoir énormément, la personne, tout à coup, ne reçoit plus les récompenses et les gratifications auxquelles elle était accoutumée et se trouve brutalement privée de cet étayage narcissique. 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 l'organisation se met en retrait et ne reconnaît plus l'individu, le leurre de la symbiose apparaît et 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 « burnout » (traduit en français par la notion de brûlure interne), pour exprimer



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 : lorsque ces idéaux se révèlent impossibles à atteindre ou qu'ils ne répondent plus aux attentes, l'individu se retrouve « 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, 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 ; d'un côté, une partie du Moi de Noémie, son Moi idéal, celui qui lui était « cher », qui s'était identifié à l'organisation, 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 burnout, mais on constate souvent ce clivage interne qui témoigne au minimum de ce mal-être diffus (« je suis bien et mal à la fois au niveau de l'être ») dont nous avons tenté de situer l'origine.

Toute la question est de savoir quel est 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 les individus en charge « jusqu'au bout », 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 (nous pensons, encore une fois, au phénomène du « Karochi », ou mort brutale par excès de travail, auquel on assiste au Japon) ou d'épuisement psychique (burnout), 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 des

grandes questions auxquelles le management des entreprises sera désormais confronté : concilier performance économique et équilibre individuel.

Nicole Aubert  
École supérieure de  
commerce de Paris

## Bibliographie

- AUBERT, N., et M. PAGÈS. 1989. *Le Stress professionnel*. Paris, Klincksieck.
- AUBERT, N., et V. de GAULEJAC. 1991. *Le Coût de l'excellence*. Paris, Seuil.
- BIOLLEY et l'équipe du CR. 1986. *Mutation du management*. Paris, Entreprise moderne d'édition.
- EHRENBERT, A. *Le Culte de la performance*. Paris, Calmann-Lévy.
- FREUDENBERGER, H. *L'Épuisement psychique, la brûlure du succès*. Gaëtan Morin.
- GAULEJAC, V. de. 1986. « Modes de production et management familial », dans N. AUBERT, E. ENRIQUEZ et V. de GAULEJAC, dir. *Le Sexe de pouvoir*. EPI.
- LANDIER, H. 1988. « Management, la nouvelle langue de bois », *Notes de conjonctures sociales*, mars.
- LASCH, Christopher. 1980. *Le Complexe de Narcisse*. Paris, Robert Laffont.
- MESSINE, Philippe. 1987. *Les Saturniens*. Paris, La Découverte.
- PAGÈS, Max. 1979. « L'organisation et l'inconscient », dans Max PAGÈS, Michel BONETTI et Vincent de GAULEJAC, éd. *L'Emprise de l'organisation*. Paris, PUF.
- PAGÈS, Max. 1989. « Illusion et désillusion professionnelles », dans Nicole AUBERT et Max PAGÈS. *Le Stress professionnel*. Paris, Klincksieck.
- PETERS, Tom. 1987. *Le Chaos management*. Paris, Interéditions.
- SAINSAULIEU, R., et D. SEGRESTIN. 1986. « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 3.
- SENNETT, Richard. 1979. *Les Tyrannies de l'intimité*. Paris, Seuil.
- WEBER, Max. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris, Plon.