

**XYZ. La revue de la nouvelle**

## **La géniale invention du docteur Austherr**

Gaëtan Brulotte



Number 117, Spring 2014

Autorités : douces, protectrices, brutales, opprimantes, aliénantes, terrifiantes

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/71085ac>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Publications Gaëtan Lévesque

ISSN

0828-5608 (print)

1923-0907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Brulotte, G. (2014). La géniale invention du docteur Austherr. *XYZ. La revue de la nouvelle*, (117), 53–61.

# La géniale invention du docteur Austherr

Gaëtan Brulotte

**D**ÉPUIS une vingtaine d'années, le célèbre professeur Dumontier était le seul à couvrir le domaine des études postcoloniales au Centre des sciences humaines de l'Université Morton. Soutenu surtout par des fonds publics et accessoirement par des donations privées, ce centre était constitué d'une cinquantaine de chercheurs enseignants de diverses disciplines qui assuraient des cours en psychologie, en histoire, en sociologie, en philosophie, en sciences religieuses, en esthétique, ainsi que sur les principales littératures nationales, de la britannique à la française, de la québécoise à la japonaise, etc. L'une des particularités de ce centre, naguère encore très dynamique, était la diversité culturelle, avec des professeurs de formations, d'origines et de mentalités disparates. Au fil des ans, ils avaient cependant réussi à s'apparier harmonieusement en une cohésion interdisciplinaire hautement fonctionnelle où l'histoire du cinéma américain se mariait à la philosophie allemande et à l'anthropologie des sens.

Or, un jour, l'administration affecta à ce centre un nouveau responsable venu de l'extérieur, D<sup>r</sup> Austherr, spécialiste des études bibliques. Ce qu'on appelait jusque-là un coordonnateur devint alors un directeur. On espérait qu'il jetterait un regard neuf sur tout afin de promouvoir chacune des nombreuses disciplines du centre et leur interaction. Tout le monde fondait beaucoup d'espoir sur lui, de sorte que globalement l'enthousiasme dominait à son arrivée.

Dès la première réunion du corps professoral, le style s'affirma. Au lieu des habituels échanges conviviaux autour d'une table ovale où chacun pouvait démocratiquement donner son point de vue, ils eurent droit à un monologue PowerPoint du haut d'un podium, exposé composé de chiffres, 53

de graphiques, de statistiques, de postes budgétaires. À partir de là, leur univers bascula.

Voici des extraits du premier bilan effectué, un an plus tard, par l'administration de l'université dans un rapport confidentiel obtenu par une secrétaire qui y laissa son emploi.

\* \* \*

« L'administration est relativement satisfaite de cette expérience, la première du genre sur le campus. Le nouveau directeur du Centre des sciences humaines a mis en application une variante personnelle du style de gestion que le monde des affaires appelle la microgestion. Après seulement quelques mois d'exercice, les résultats sont concluants.

L'administration souhaitait un intervenant musclé pour lever les résistances à ses efforts de changement. Docteur Austherr a répondu à ses attentes. Son leadership a été la source d'une salutaire remise en question. La tactique initiale du responsable du centre a été de professionnaliser les relations interpersonnelles au sein de l'unité, le précédent "coordonnateur" étant trop familier avec ses collègues. Un peu de formalisme et de recul étaient devenus nécessaires. L'art de la microgestion a ainsi, dès le départ, rétabli une saine hiérarchie puisque, selon cette école de pensée, les employés doivent apprendre qu'il y a un supérieur et qu'ils doivent le respecter.

L'étape concomitante a consisté à corser toutes les communications par courriel en les épurant des affects qui habituellement les encombrement. L'impact a été immédiat : douche froide et distanciation, ce qui peut être perçu par les subalternes comme de l'intimidation ainsi que l'a montré l'étude menée par Gehlings et Gröhnert (désormais G & G). Mais le but de cette méthode est de définir clairement la voix autoritaire du groupe. Trop de politesse peut faire croire à une sorte d'égalité militante, ce qui nuit à la mise en place verticale de tout changement.

Les communications se sont ainsi sensiblement améliorées avec les professeurs. Notre agent, le D<sup>r</sup> Austherr, a déjà

réussi à aplanir les différences culturelles dans ce centre trop hétérogène, l'adoption d'une tonalité plus déterminée ayant pu atténuer les ambiguïtés liées à ces différences. Comme certains enseignants peu habitués à ce style se sont plaints de recevoir des ordres plutôt que d'être diplomatiquement consultés, quelques ajustements ont permis une meilleure formulation des exigences. Le microgestionnaire par définition ne consulte jamais pour ses décisions, ne fait confiance à personne et refuse toute délégation, c'est le nerf de son efficience. Avant, on laissait trop les personnalités individuelles interférer dans les affaires internes, au nom de ce qu'on appelait l'esprit de coopération, ce qui donnait l'impression que les décisions n'étaient jamais centralisées. Le rendement en souffrait. Notre interlocuteur a eu le courage de casser quelques fortes têtes en les convoquant séparément pour un entretien dit "d'explications". Quelques remarques faites à point nommé en privé ont, dans ce style de gestion, plus d'impact que bien des discours publics. L'étude de G & G a bien montré que de tels apartés vigoureux parvenaient à déstabiliser les employés rebelles, qui ont généralement tendance, dès après le premier échange, à se mettre au pas. Dans ce contexte, toute demande de discussion avec l'autorité doit devenir une plainte et se traduire par une tache noire au dossier du professeur, car il faut couper court aux négociations. On établit ainsi que les doléances ne peuvent jamais constituer une forme de dialogue constructif. Il en résulte l'imposition du respect par la crainte, dont la plus grande est assurément celle de perdre son emploi. Bien sûr, l'administration a eu un petit souci à régler avec une professeure de littérature russe récemment associée au centre, dont la performance a été jugée faible par D<sup>r</sup> Austherr. Ce dernier a rapporté une tentative de chantage aux larmes par l'employée en question lors d'une altercation robuste en huis clos, suivie d'une procédure pour discrimination et harcèlement professionnel. Elle se prétendait bloquée dans ses projets de recherche et ses subventions de voyages. Elle a même fait intervenir les membres de sa communauté ethnique jusqu'à l'ambassade russe, comme si la population et les gouvernements 55

étrangers avaient droit de regard sur les rouages internes de l'institution. Nous avons mis qui de droit sur l'affaire pour désamorcer cette démarche et nous avons dû, en coopération avec le centre, la remercier de ses bons services. Les manuels concordent là-dessus : il importe toujours, pour l'exemple, de prendre un bouc émissaire qu'on marginalise avec fermeté, la fermeté étant le mot-clé de toutes les attitudes pour susciter la docilité. En outre, renouveler le personnel par des effectifs plus jeunes favorise le contrôle et l'allégeance. Qui plus est, d'après les études de Kreisch et Kindeburg (désormais K & K), tout nouveau leader doit promptement repérer, comme on l'a fait de cette employée, les triangles dramatiques en place (dits aussi triangles de Karpman) pour en exploiter la dynamique à l'avantage de l'employeur en discernant les rôles typiques de victimes, persécuteurs et sauveurs. Dans un contexte comme celui de notre institution, ce type de fonctionnement courant, si mal géré, attise les conflits relationnels au travail, encourage le ressentiment et incite au désordre, ce qui mine l'ambiance, affaiblit la performance et augmente l'absentéisme. Pour le confort de tous, K & K y insistent, il convient d'agir avec vigilance et diligence de manière à profiter de la crise créée par de tels triangles dramatiques afin d'enclencher un changement bénéfique dans le groupe et de corriger l'équilibre des forces aux fins de l'efficacité générale.

La microgestion s'attaque directement au cœur du grand problème moderne des entreprises comme la nôtre et qui est la permanence, en en secouant la poussière. D'après la théorie de Heinliche et Bernsdorf (désormais H & B), dont s'inspire le D<sup>r</sup> Austherr, cet angle d'approche permet de dire leurs vérités à chacun des employés, pris individuellement, par exemple à un chercheur : que ses nombreux livres et sa ribambelle d'articles valent peu de chose en regard des nouveaux objectifs. Ce genre de blessure narcissique s'intègre, bien sûr, dans une plus vaste stratégie de démoralisation. Diviser pour régner est également, disent encore H & B, une pratique gestionnaire rentable dans le sillage des entretiens "d'explications", où l'on monte un employé contre un autre, de sorte qu'on brouille la

communication entre eux en créant un climat de suspicion générale et de délation. À cet égard, la technique de la fausse rumeur à l'encontre de tout insoumis s'emploie efficacement pour le discréditer. Il faut aussi renforcer ces mesures disciplinaires par d'autres d'assainissement qui viennent soutenir le message, ajoutent G & G. Ainsi, le centre a fini par supprimer le financement des voyages pour tout le corps enseignant. Comme l'indique le commentaire de H & B, avec Internet pourquoi aurait-on encore besoin de faire du tourisme intellectuel onéreux à l'autre bout du monde, alors qu'on le peut sans frais au bout des doigts sur écran ? De plus, tout déplacement doit être préalablement autorisé par écrit quel qu'en soit l'objet, professionnel ou personnel. À cet égard, H & B recommandent de délibérément différer le plus possible toute autorisation aux employés qu'on cible, de manière à créer une atmosphère d'exaspération. Cette étude va même jusqu'à encourager l'instauration d'un système d'inégalités qui privilégie ostentatoirement ceux qui sont au pas au détriment des autres, le but étant de donner des leçons afin de susciter un effet d'entraînement. Un tel système est délicat à mettre en place car il faut éviter les procès pour discrimination, mais le directeur du centre a eu jusqu'ici le doigté nécessaire, y compris avec le syndicat.

Le D<sup>r</sup> Austherr a également économisé sur des lignes budgétaires plus mineures en limitant drastiquement les photocopies pour encourager les supports numériques : la pédagogie en aurait souffert selon certains griefs d'employés, mais on ne peut pas gagner sur tous les plans. Il a aussi éliminé les fêtes de départ et de fin d'année. Il a encore retiré tous les téléphones des bureaux individuels pour forcer l'usage du portable personnel avec les étudiants. Comme dans l'industrie privée où l'on interdit aux ouvriers de parler entre eux au travail, il a découragé les rapports sociaux et les échanges avec les secrétaires. Ce style de gestion incite le corps enseignant à se passer de sa dépendance envers le secrétariat et à s'autosuffire. Ayant par ailleurs évalué qu'il y avait trop de secrétaires, le directeur s'est promptement débarrassé de l'une d'entre elles et envisage

d'en liquider une autre. Il vaut mieux concentrer le pouvoir sur une seule, pour assurer la discrétion et la loyauté, mais aussi pour l'affecter assidûment comme témoin dans toutes les interactions avec les effectifs. Les professeurs lui ont reproché d'avoir congédié la plus efficace, mais elle l'était justement trop d'après lui, puisqu'elle prenait des initiatives et avait plus de temps libre pour bavarder. Du point de vue du D<sup>r</sup> Austherr, converser peut paraître bon pour les relations humaines, mais cela encourage les indiscrétions incontrôlables et fragilise l'autorité. L'important, c'est le contrôle, quitte à laisser croire qu'on promeut l'incompétence, quand en fait la compétence n'est plus le principal critère. La microgestion entraîne toujours un effet provisoire de désorganisation, et comme l'étude de G & G l'a observé, cet apparent dysfonctionnement conduit à la désaffection accrue des employés. Cela a pour résultat final une augmentation des départs volontaires de l'ordre de 30 à 40 %, rendement aligné sur nos objectifs budgétaires.

De tels taux ne s'atteignent, si l'on se fie aux conclusions de H & B, que si l'on y ajoute d'autres pressions pour faire sentir l'impasse, comme le recours systématique à l'injonction paradoxale. Le nouveau directeur du Centre des sciences humaines a bien appliqué cette technique en exigeant des professeurs, à titre d'exemple, des données essentielles à leur survie professionnelle qu'il a, dans le même mouvement, interdit à la préposée du secrétariat de leur fournir, tout en fixant délibérément des objectifs et des délais inatteignables, ce qui contraint à l'erreur et conséquemment entraîne un blâme. Comme l'ont analysé H & B, l'effet est de dissuader l'action en rendant toute satisfaction de l'autorité impossible. D'autres manuels le confirment: l'injonction paradoxale crée un climat d'insécurité favorable aux objectifs. Dans le même but, le négativisme s'avère aussi de rigueur. Il faut sans cesse multiplier les mauvaises nouvelles pour décourager et faire fuir. De même, s'il est de mise de contrecarrer la moindre demande de la part d'un employé, il est essentiel de le faire sans que cela passe pour du harcèlement professionnel: si, par exemple, on dénie à X la salle précise qu'il ou

elle a exigée pour ses cours, il faut le justifier avec diplomatie en en imputant la décision à une autre instance administrative et en se montrant compréhensif des frustrations et des inconvénients que cette fâcheuse situation entraîne. Ou encore tout petit cadeau des étudiants accepté par un enseignant (que ce soit une boîte de chocolats ou une carte de remerciement) doit être considéré comme un pot-de-vin et donc une faute professionnelle. Si un employé s'entête à ne pas vouloir signer un document qui le critique ou l'incrimine, il en résulte automatiquement une lettre officielle de réprimande, ce qui l'achemine vers son futur congédiement.

Sur le plan pédagogique, le directeur a orienté cours et programmes des humanités vers le marché pragmatique de l'emploi, loin de la recherche fondamentale et de la culture : alors, fin des cours sur la théorie psychanalytique, le scepticisme français, le cinéma et l'éthique, la temporalité littéraire, la poésie comparée, les spéculations esthétiques sur la modernité. Pour attirer plus d'étudiants, la nouvelle programmation offrira des cours pratiques sur la psychologie de l'interview, le rôle du sport d'équipe dans la vie des entreprises, le statut du vélo-partage dans le monde moderne, et sera la moins livresque possible, avec des appoints divertissants inspirés de l'univers de Disney ou de Shrek, ce qui va dans le sens de nos efforts de recrutement.

En bon ingénieur, notre microgestionnaire a encore condensé les sections de littératures nationales pour les rendre plus faciles à gérer, privilégiant ainsi la qualité sur la quantité, avec moins de cours dans des programmes à petite échelle, des effectifs improductifs réduits et des étudiants sélectionnés avec plus de soin. La section d'histoire, tout particulièrement, a été évaluée par le directeur comme problématique et il l'a efficacement visée. Les chiffres jouaient faussement en sa faveur : les statistiques montraient que c'était la deuxième discipline en importance pour le nombre de ses diplômés au cours des cinq dernières années, après la psychologie, la philosophie, la littérature, l'anthropologie, etc., et en bonnes dernières, les sciences religieuses. Mais ces chiffres ont dû



être repris par D<sup>r</sup> Austherr, qui n'en accepte aucun sans les réexaminer en profondeur. Le microgestionnaire demande sans cesse des données, des tableaux, des listes; fait effacer et recommencer, reprendre en deux pages ce qu'il avait exigé en cinq, avant de le vouloir en une. Il mesure, jauge, remesure, jongle avec les nombres. Il s'instaure en maître des chiffres auprès des employés et le seul compétent pour les colliger et les interpréter. Ainsi, son analyse l'a conduit à réaffecter quelques-uns des assistants d'histoire pour les transférer en sciences des religions afin de rééquilibrer les chiffres et de développer sa discipline tout en ramenant la section rivale surgonflée à des proportions plus réalistes. Il a augmenté le plancher minimum d'inscriptions de vingt à quarante étudiants pour chacun des cours de concentration en histoire pour qu'il soit ainsi plus difficile de les faire démarrer, et donc plus aisé pour le personnel administratif de les retirer du programme en début d'année, alors qu'il a abaissé ce plancher à dix pour les sciences religieuses, de manière à les privilégier. Cela a paru une injustice à certains, mais l'égalité des chances ne paraît jamais juste. L'administration a soutenu ces démarches, toujours dans l'esprit de modifier l'équilibre pour s'ajuster aux lois du marché qu'elle se doit d'infléchir.

Le recours à la microgestion lui a permis d'effectuer des coupures habiles, car il n'était pas question d'éliminer brutalement des disciplines entières, ce qui aurait pu soulever un tollé dans la presse et alerter nos donateurs privés. Notre allié l'a fait d'une manière délicate, d'après une technique militaire qu'il appelle la sous-marine. Dans ses efforts soutenus pour réduire la section histoire du centre, par exemple, il a subtilement bloqué les inscriptions aux cours en obligeant les étudiants à obtenir un permis pour pouvoir s'inscrire sans leur indiquer à qui s'adresser. Cette tactique a fait en sorte qu'il a pu justifier le moment venu la compression du programme en question, devenu visiblement peu rentable, et rapatrier une partie des ressources vers les cours jugés plus populaires en sciences religieuses. La microgestion autorise

La réorganisation d'un centre sous cette forme de gestion n'est jamais facile pour les employés, selon l'étude déjà citée de G & G. Nous nous attendions donc à des problèmes et on nous a bien rapporté quelques cas de dépression nerveuse, mais ils sont isolés, une quinzaine tout au plus sur cinquante, et l'administration a accepté tous les congés de maladie qu'on lui a demandés. Notre microgestionnaire est conscient qu'on abuse de ce qu'il appelle "la mode des dépressions" dans la comptabilisation des "dommages collatéraux", mais l'administration respecte ses obligations selon les termes de la convention collective. Une fois la durée des congés respectifs épuisée, les fragilisés ne relèvent plus de la responsabilité de l'Université, et certains ont quitté leur poste, car c'est généralement ce qui se produit selon H & B. Vu les procédures judiciaires en cours à notre rencontre, ce rapport ne peut commenter les deux pertes par crise cardiaque que le centre a pu connaître cette année. L'administration maintient fermement que ces mortalités sont attribuables soit au style de vie, soit à la génétique. Un autre malheureux incident est à regretter dans le suicide du professeur Dumontier (études postcoloniales), que l'Université s'est empressée de dûment honorer pour services rendus en créant une fondation en son nom pour aider les étudiants de familles éprouvées. L'administration déplore toujours de telles tragédies, mais on ne saurait bien entendu la tenir responsable de ce qui relève de problèmes personnels étrangers à ses entreprises légitimes de rationalisation des coûts. Par respect pour la mémoire du disparu, l'administration a du coup supprimé son poste.

La méthode de la microgestion a ainsi déjà fait ses preuves au Centre des sciences humaines et devrait pouvoir s'appliquer encore plus efficacement à d'autres facultés de notre institution. Docteur Austherr a d'ailleurs accepté d'assurer un certain nombre de formations à cet effet. Pour nous protéger dans la mise en œuvre de ces réformes, nous avons décidé de mettre sur pied un comité d'éthique dont les membres seront triés sur le volet.»