

## LE « NOUVEAU MONDE » OU LE DÉSAJUSTEMENT ENTRE LOGIQUE GESTIONNAIRE ET RÉALITÉ LABORIEUSE

*Franck Martini*

### 1. Le mal-être : une histoire structurelle ?

Notre expérience de l'intervention en entreprise, essentiellement dans le domaine des risques et des troubles psychosociaux, a été l'occasion réitérée de produire un certain nombre de constats relatifs à l'évolution des organisations, de leur fonctionnement et des mécanismes qui orientaient ces évolutions. Elle a permis dans le même mouvement d'apprécier de manière concrète, dans divers secteurs d'activité, les transformations du travail. C'est à partir de ce point de vue, sédimenté au fil du temps, que se sont construites les quelques hypothèses exposées dans ce texte. Elles sont nées d'un certain nombre d'interrogations sur les phénomènes en cours dont la première, et peut-être la plus importante, est : pourquoi assiste-t-on, depuis quelques années maintenant, à cette émergence du mal-être au travail ?

Pourquoi cette dégradation du rapport au travail dont le mal-être n'est qu'une forme plus visible, plus spectaculaire ? On pourrait pointer l'isolement grandissant de salariés de plus en plus nombreux, le durcissement des modes de management, l'importance prise par les services relationnels, les niveaux de responsabilisation et de gestion qui tendent à descendre au cœur de l'activité, le développement de l'incertitude quant au lendemain, l'intensification du travail et la dégradation des conditions d'emploi. Il y a ainsi de nombreuses et concordantes raisons : les tensions objectives qui traversent le monde du travail sont palpables. Pour autant, l'exposition subjective aux contraintes de la réalité du travail, le fait que le travail a de plus en plus de mal à être opérateur de santé, ne peuvent être saisis par une liste de points, aussi impressionnante soit-elle.

Nous avons le sentiment, et ce sera notre hypothèse, que la montée en puissance du mal-être est en lien avec une fracture importante en cours dans la sphère du travail : la distanciation extrême des logiques de gestion et de travail. Entendons-nous bien, nous ne soulignons pas ici le simple fait, communément observable, de la domination de plus en plus lourde des logiques de gestion sur les activités humaines, mais bien d'un fractionnement, d'une césure au cœur des organisations productives dans l'expérience faite du réel. Cette fracture n'est évidemment pas une fracture du réel (ce qui n'aurait aucun sens). Ce sont deux expériences de la réalité dont il est ici question : celle portée par le primat de la gestion et celle portée par la confrontation à la réalité productive.

Une telle disjonction ne peut advenir que par l'écrasement du point de vue du travail et sa mise en invisibilité. Bien entendu selon les secteurs, selon les entreprises même, on n'en est pas à un point identique. Il serait excessif, et simplement faux, d'affirmer que cette distanciation radicale des

logiques travail / gestion est homogène et qu'elle est partout lisible avec la même intensité. Cependant, il est assez évident que l'on peut saisir cette fracture dans bon nombre de sociétés multinationales guidées par les enjeux financiers. Lorsque les choix stratégiques sont d'abord orientés vers l'accès aux marchés financiers, la question du travail devient seconde. On a plus intérêt à se conformer aux attentes des marchés (qui attendent réductions des coûts, restructurations, successions de changements...) qu'à être à l'écoute des réflexions industrielles ou s'inscrire dans une prise en compte attentive des questions du travail. Ceci d'autant plus que les deux sont relativement antinomiques lorsque l'on raisonne à une certaine échelle.

Les affrontements entre logiques se font de plus en plus dans l'obscurité des situations de travail, subies, arbitrées, gérées par les travailleurs eux-mêmes. L'opposition entre logique de gestion et logique de travail, qui est normale, inhérente aux organisations productives, et d'une certaine manière féconde, atteint de plus en plus souvent un point de rupture. Dans la dérive entre les deux dimensions, dans la difficulté de plus en plus grande à trouver les articulations signifiantes aux deux registres s'inscrit un hiatus problématique. On en voit l'impact : selon la place que nous occupons, d'un côté ou de l'autre des deux rives, nous ne vivons plus dans le même monde.

Le monde des gestionnaires et celui des producteurs ne se superposent parfois plus et les espaces de confrontation et d'articulation nécessaires se perdent. Pas tout à fait pourtant : leur seul lieu de confrontation devient le producteur lui-même. Sa subjectivité est toute entière traversée par cette tâche impossible à travers la nécessaire réalisation de l'activité. C'est alors, de manière inévitable, sa santé qui est mise en cause. Le glissement est redoutable, puisque l'on passe de la confrontation

externe de logiques (ayant des espaces sociaux de réalisation) à une confrontation intime, au sein même du sujet. Une telle configuration est lourde de conséquences et crée des conditions structurelles à la mise en souffrance subjective.

Nous proposons ainsi d'appréhender le mal-être comme le sous-produit d'un processus d'aliénation gestionnaire. Le mal-être n'est pas engendré par la résistance du réel. Il est l'inévitable résultat d'une chaîne signifiante qui court de la résistance du réel à l'isolement du sujet et jusqu'à la négation gestionnaire de l'écartèlement de l'activité subjective entre fins du travail et fins de la gestion. Les formes d'organisation et de gestion qui surdéterminent le rapport à la réalité structurent en quelque sorte un rapport souffrant au travail.

On objectera que les gestionnaires sont aussi des producteurs. Certes. Mais à ceci près que leur objet de travail n'est plus alors réel mais reconstruit. Dans les cas les plus extrêmes, ils travaillent sur une matière qu'ils ont eux-mêmes imaginée, comme si l'enseignant travaillait avec des élèves dont il aurait rêvés, le menuisier avec un bois idéal, l'opérateur de chaîne avec des pièces parfaites. Charge aux autres de maintenir l'illusion coûte que coûte.

Nous appelons ici gestionnaire celui dont la fonction est d'abord de veiller à une performance économique marquée par l'abstraction. La négation de ce qui vient entraver l'obtention de la performance est la source première de la fracture dont nous avons parlé. Loin d'être centré sur une recherche pragmatique de l'efficacité, ce fonctionnement est devenu largement idéologique. Il s'inscrit dans un discours « total » imposant une imparable rationalité : la guerre économique, la

nécessaire évolution des organisations à travers les modalités de l'externalisation, de la flexibilité et des process, les ruptures dans les métiers, la polyvalence... Si l'on observe les mouvements de restructuration en cours (et on dépasse alors la seule sphère des services) il est frappant de constater qu'ils s'opèrent, approximativement, selon des schémas identiques.

## **2. Circonscrire la réalité au discours**

L'idéologie a ceci de commun avec la théorie qu'elle demande cohérence interne et cohérence externe. La cohérence externe, ici, relève de l'ensemble congruent des discours relatifs à la compétitivité. « *Nous devons procéder de telle sorte (restructurations, externalisations, délocalisations...) car c'est ainsi qu'est le monde, si nous ne nous y plions pas, nous disparaîtrons, parce que nos résultats sont bons, il faut préparer l'avenir* ». Voilà en quelques mots, la vulgate répétée inlassablement, qui fait apparaître toute alternative comme une folie et la fatalité économique comme le fons et origo des choix gestionnaires.

L'effacement du travail est une condition centrale à sa mise en place dans la mesure où cela permet de maintenir le réel à distance. La cohérence interne est assurée par les sciences du management très largement convoquées pour monter les modèles organisationnels adéquats. Elle articule de manière forte contraintes et objectifs gestionnaires, et modalités organisationnelles et modes de management. Dès lors que l'on accepte les prémisses de cette idéologie, il devient très difficile de la mettre en défaut. Elle trouve ainsi les voies de la légitimité.

Tout cela ne pourrait être que stratégie : « *nous savons bien les dégâts que nous faisons (santé, précarisation...) mais nos objectifs nous paraissent plus importants* ». De fait, la reconnaissance d'un choix, d'une intention, et ainsi d'une responsabilité est impossible. Elle est impossible socialement, elle est impossible psychologiquement. Pourrait-on recevoir un discours qui dirait : « *Nous avons choisi de désendetter le groupe et de lui permettre de franchir un pallier managérial majeur. Pour cela nous allons mettre en œuvre tout un ensemble de mesures permettant à la fois de nous débarrasser de 30 000 agents et salariés par les procédés les plus inavouables, et nous en sortir en faisant assumer des tâches impossibles à ceux qui restent* » ? N'est-ce pas pourtant ce qu'a fait telle entreprise détenue majoritairement par l'Etat ? Peut-être les dirigeants voyaient-ils dans leurs choix quelque chose pouvant relever d'un « intérêt supérieur ». En tous les cas, on a entendu dans la ligne managériale que négation et déni... « *Non nous ne provoquons pas la souffrance, non les changements ne sont pas à l'origine de l'altération de la santé, oui nous avons pris toutes les mesures pour trouver des modes d'organisation satisfaisants, non les suppressions de postes n'entraînent pas une augmentation irréaliste de la charge de travail...* ». Il faut avoir été témoin de ces allégations pour en mesurer le poids, leur capacité de mise en doute des travailleurs et leur caractère péremptoire... Cynisme ? Mensonge pur ? Lâcheté ? Bien entendu, mais pas uniquement. L'adhésion sincère y a tout autant sa part.

Quoiqu'il en soit, la finalité, ou l'objet réel des explications données est de masquer un choix stratégique par le recours à la fatalité comme donnée explicative, comme mobile essentiel des transformations. Il faut faire apparaître comme « naturelles » l'ensemble des dispositions prises dans

les formes de management. Partout, à tous les niveaux de direction, il a fallu se doter d'un appareil de justification et d'argumentaires serré et puissant pour assumer et mettre en œuvre la politique décidée. Là, l'idéologie est utile. Elle est nécessaire aussi pour croire que la politique engagée est possible. Somme toute, l'idéologie gestionnaire apparaît pour ce qu'elle est : un instrument de domination exacerbée où les principaux dominés sont les managers puisqu'ils font leurs et contribuent à produire les croyances qui perpétuent et parachèvent la mécanique de leur obéissance. Le caractère idéologique est trahi en particulier par l'absence, parfois sidérante, de complexité. Lorsque tout est cohérent, on est en bon droit de se demander si l'on n'a pas perdu pied avec une réalité qui est faite, elle, d'aspérités, de doutes, de paradoxes... Dans le discours managérial habituel des entreprises engagées sur la voie des restructurations successives il est peu fréquent que soient désignés des points assumés comme potentiellement contradictoires. Voilà un signe loin d'être anodin.

L'hypothèse de cette fracture implique une forme accomplie d'ignorance, de la part des logiques de gestion, des éléments issus de l'expérience du terrain et de la réalité productive. Cette « ignorance » est obtenue par deux moyens : on empêche littéralement les informations de remonter, on conforme la structure organisationnelle autour du seul regard gestionnaire. La volonté d'occulter la réalité du travail est flagrante. On demande à la dimension laborieuse de se soumettre puis, un pas plus loin, de se dissoudre dans la perspective gestionnaire, où tout se gère, se soupèse, s'évalue, ou tout est commensurable sur des bases quantifiables... Pour cela des outils nombreux sont convoqués : démarche qualité venant souligner les progrès accomplis (alors que la qualité vécue par les travailleurs se dégrade), communication interne, management par objectifs, organisations matricielles, relations internes clients / fournisseurs... Les résultats du système qualité dans certaines entreprises

sont interprétés par les salariés comme de la propagande. Ils décrivent des résultats qui donnent satisfaction alors que la réalité vécue montre tous les jours autre chose. Quelle importance ? L'ensemble de ces instruments concourt à soutenir une vision unilatérale. On peut définir l'unilatéralité comme l'affirmation que le discours gestionnaire est seul apte à décrire et informer le réel. Le caractère descriptif et performatif de ce discours lui conférerait presque la portée d'un sens commun que ne rejetteraient que les sots, les malveillants et les ignorants. Il en souligne dans le même mouvement les limites et les dangers. Il fonctionne comme une idéologie en marche.

### **3. Les cadres, gardiens de l'idéologie ?**

L'idéologie ne parvient à ses buts que par l'acculturation des différentes strates de l'encadrement. Une des fonctions principales assignée à cette catégorie de salariés est de veiller à la domination sans faille du technique par le gestionnaire (inventer des modèles de maintenance toujours moins coûteux dans le nucléaire, par exemple, ou encore orienter les potentialités des nouvelles technologies vers des formes d'organisation permettant de se passer autant que possible des métiers...). L'exigence gestionnaire est telle qu'elle ne supporte plus le contrepoint offert par un ancrage à d'autres dimensions. Quitte à prendre des risques importants. Le ratio, le tableau de bord ne sont plus alors de simples mesures, mais des outils destinés à mettre en forme une image du réel répondant aux besoins de la cause.

Un syndicaliste de la chimie remarquait : « *il n'y a plus de directeurs* ». Devant la perplexité de ses interlocuteurs, il précise sa pensée. Durant des années, il s'est affronté à des directions qui connaissaient le métier de la chimie, des directeurs d'usine au fait de l'ensemble des problèmes de production rencontrés par des gens du métier. Puis il a assisté à un changement de génération, correspondant à un changement de profil. Les nouveaux dirigeants ne s'embarrassent plus des considérations inhérentes à l'activité. Ils managent dans la chimie comme ils le feraient dans la robotique ou le transport. Leur ligne de conduite est fixée par leurs ratios. On impose, on fixe des objectifs et « ça » doit suivre.

Cet exemple vaut certes pour l'anecdote, mais il est caractéristique d'une évolution manifeste et générale : la perte d'influence de la dimension technique dans la ligne managériale, et son inféodation aux enjeux gestionnaires immédiats. Ce n'est pas pour rien si, dans toutes les grandes entreprises, on est passé de managers de « métier » à des managers dont la compétence est lestée du côté de la gestion. Au tournant des années 2000, le cadre intermédiaire, légitimé par sa connaissance technique, a fait place au manager animateur. Cela s'explique pour partie par la nécessité de progresser dans la prise en compte de la ressource humaine.

Mais c'est aussi une rupture culturelle : les échanges avec les équipes ne trouvent plus leur centre de gravité autour des questions techniques mais autour du résultat. Dans les situations les plus dures, on observe la volonté délibérée de rendre ignorant le management de premier niveau des préoccupations liées à l'activité de travail, un adjoint ou un « référent » assumant le rôle d'expertise. On préférera donc des profils gestionnaires, moins en capacité de dialoguer sur le métier ou l'activité et clairement

orientés vers la gestion. Si vous êtes du métier, si vous pouvez discuter du métier avec les équipes, vous allez pouvoir comprendre, ou pire partager, la légitimité d'un point de vue issu du travail. Or, c'est précisément ce que l'on veut éviter : il s'agit que rien ne remonte, les contradictions de l'organisation, les contradictions engendrées par les modes de gestion ne doivent pas lui revenir, elles doivent être assumées vaille que vaille par les travailleurs. C'est à ce prix que tiennent l'illusion gestionnaire et sa fuite en avant perpétuelle. De ce fait, l'altération de la santé n'est qu'une conséquence de cette position unilatérale. On prendra soin d'ôter également à l'encadrement une capacité décisionnaire qui pourrait constituer une ouverture à d'autres modes d'échanges. Il se doit, avant tout, jusqu'à un très haut niveau, d'être le porteur des logiques descendantes, courroie de transmission étrangère aux problématiques issues de l'activité et destinée à contenir l'affleurement du travail. L'exacerbation de la charge de travail est un autre mode d'étouffement commode bloquant la possibilité d'une délibération forcément complexe.

Il est remarquable de constater que ce mouvement crée les conditions psychologiques de l'adhésion d'une part significative de l'encadrement à ces exigences. Pour reprendre la formule désabusée d'un agent de la distribution faisant le constat amer d'un écart colossal entre ses perceptions relatives à la qualité réelle des services rendus et les données issues de l'entreprise : « *le pire c'est qu'à force, ils y croient à leurs conneries* ». En effet, le cadre qui ne maîtrise pas les tenants et aboutissants techniques dans leurs subtilités, qui est coupé de son équipe, qui subit également une pression forte de son propre management, va se replier défensivement vers ce qui fonde son autorité managériale : le critère de gestion décliné à l'infini à travers des tableaux de bord, véritables totems des managers modernes. Il deviendra alors le défenseur zélé et le propagateur du nouveau credo. Il sera un participant actif de

l'expulsion du travail, en étant souvent convaincu que la réalité décrite à travers l'appareil gestionnaire est la seule réelle. Comme le disait notre agent, le manager adhère aux structurants idéologiques qui instituent sa place au prix d'une perte de rapport à la réalité. Pour le dire clairement, il devient aliéné. L'idéologie mute en mécanisme de défense et investit l'ensemble des pratiques organisationnelles. Il n'est pas étonnant que les conditions effectives d'exercice de la fonction amènent des cadres, pour garder un peu de leur cohérence subjective, à développer une vision des salariés (infantiles, irresponsables...) destinée à justifier à leurs propres yeux l'ordre établi. A ce point, le vrai danger pour le cadre est le salarié. Le message implicite sous-jacent est que ce dernier est cause de la difficulté par son manque (de compétence, d'implication, d'intelligence...). Ce « manque » est un recours commode par lequel on « psychologise » et on individualise les questions du travail.

#### **4. Le service et sa formalisation : modes de valorisation**

Cet « écrasement » du point de vue du travail par la logique gestionnaire s'articule essentiellement autour de trois dimensions : les modes de valorisation, d'organisation et d'évaluation. Ils constituent un complexe gestionnaire cohérent. Les trois se recourent et se confortent. Mais bien entendu, elles peuvent exister partiellement (à l'hôpital par exemple). Car, que l'on ne s'y trompe pas, ces phénomènes ne sont pas uniquement dus aux exigences de rentabilité même si elles pèsent d'un poids extraordinaire. On trouve des réalités proches voire similaires dans des institutions qui ne sont pas guidées par la rentabilité financière. Un détour empirique par ce qui se passe dans les services va

permettre de dessiner la recombinaison à l'œuvre depuis quelques années. On pourrait, avec quelques aménagements, transposer cette analyse à l'ensemble de la sphère productive.

Nous assistons à une déclinaison et une segmentation de plus en plus forte et pointue des services. Auparavant, dans la relation entre client et prestataire, tout n'était pas systématiquement valorisé ; l'informel, l'ajustement mutuel, l'arrangement y avaient leur part. Aujourd'hui, il s'agit d'exploiter toutes les poches (sans mauvais jeu de mots) et d'étendre les lieux de la plus-value. Cette formalisation, fondée sur des approches marketing, poursuit deux objectifs simultanés : valoriser le maximum d'actes (développer une offre sur l'ensemble des prestations potentiellement valorisables, ce qui permet de toucher des cibles spécifiques) et gérer au plus près la production de ces prestations afin d'en minimiser le coût. La fragmentation, le morcellement et la traçabilité des actes productifs en est une des conséquences les plus criantes.

Du point de vue organisationnel, l'idée générale qui sous-tend cela est la maîtrise parfaite des processus productifs. L'important, c'est la congruence entre recherche gestionnaire, entendue comme recherche du résultat (développement des volumes) et recherche gestionnaire, entendue comme volonté de maîtriser l'ensemble des actes, et leur agencement réalisés dans le corps même de la production. On ne comprend pas le mouvement des organisations si l'on ne voit pas qu'il réajuste sans cesse les deux. La mise en process va dans ce sens là.

Cet implicite (c'est par la maîtrise et la fragmentation des opérations de travail que l'on atteint l'efficacité) n'est pas formulé, il semble se mettre en œuvre comme une évidence issue de réflexions

méthodologiques. Or, dans les services, la volonté de maîtrise se heurte à un obstacle : la relation au client. Le rapport salarié / client est une source de variation et de singularité qui s'oppose à la norme entendue comme prestation bornée. Qu'à cela ne tienne. On crée une distance entre le salarié et le client en s'appuyant sur les évolutions technologiques. Cela crève les yeux dans la multiplication des centres d'appel, mais c'est un mouvement général, on pourra l'observer dans mille situations de travail. Sont alors mis en place des protocoles relationnels qui standardisent et figent les échanges à travers des formules et des argumentaires codifiés. On s'assure de plus, par la répartition aléatoire des appels ou des dossiers, de l'impossibilité d'un lien entre tel salarié et tel client. Ce qui est codé est gérable, ce qui est de l'ordre de l'échange et du singulier échappe en partie à la gestion.

Substituer à la singularité l'individualisation puis l'anonymat (on ne sait jamais qui est au bout du fil) est ainsi un but prévisible de ces modes organisationnels. On imagine ce qui s'y perd de la qualité humaine et des possibilités de faire sens dans l'activité.

##### **5. La maîtrise gestionnaire : modes d'évaluation**

Le complexe gestionnaire évoqué plus haut ne peut se mettre en place que par un développement sensible de l'évaluation. Les outils évaluatifs irriguent le modèle théorique organisationnel. Ce sont en quelque sorte les gardiens de la machine, les yeux et les oreilles de l'organisation et de la logique gestionnaire qui l'anime. De ce fait, l'évaluation a moins pour visée de saisir le contenu réel des situations productives que de garantir leur conformité à l'attendu organisationnel. Outillée de

capteurs, critères et indicateurs, elle achève la propagation de la syntaxe gestionnaire en écartant systématiquement ce qui pourrait être matière à une renormalisation à partir du travail... La contention n'est pas son unique fonction. Elle va être aussi le moyen d'une recherche de progrès permanent. Elle a, de ce point de vue, un rôle dynamique déterminant. On pourrait affiner cette approche en soulignant que l'évaluation concourt à légitimer et à impulser le changement.

L'évaluation est une clé du développement actuel des organisations. En soi, cela n'a rien de choquant. Il est effectivement rationnel de se doter des moyens permettant d'apprécier la qualité finale d'un service ou d'un produit, d'apprécier la compétence mise en œuvre, d'apprécier l'efficacité d'une manière d'agencer les fonctions dans un système. Qui pourrait par exemple, contester sur le fond la volonté d'évaluer ce que devient l'argent public mis dans le fonctionnement des institutions pour les personnes âgées ? Ou qui pourrait croire qu'un manager ne soit pas tenu de se doter des moyens de développer l'efficacité de son entreprise ? L'évaluation n'est pas qu'un corpus technique au service d'une idéologie, elle est ancrée dans une rationalité plus large (ce qui a pour effet de lui donner une portée redoutable).

Le problème n'est pas, par essence, l'évaluation, il est dans le risque de basculer dans un usage indu. Quelle est la frontière entre la mise en place pragmatique d'outils internes et le développement d'un système poursuivant ses propres fins ? Quelle est la limite entre le raisonné et l'irraisonné ? Elle est à notre sens souvent franchie par une forme d'emballement. Le passage de l'évaluation raisonnée au délire évaluateur est facilité par un certain nombre d'éléments que nous allons essayer de mettre en lumière. On passe ainsi d'une « folie rationnelle » à une « rationalité folle ».

L'emballlement de l'évaluation comme moyen, non de régulation, mais de contention sociale des activités n'est pas anodin. Les garde-fous sont déverrouillés par la recherche permanente de la maîtrise et la revendication à détenir la clé ultime du rapport au réel à travers la seule mesure audible dans l'économie de marché : la rentabilité. Lorsque celle-ci n'est pas pertinente (collectivités, institutions...), on la remplace par un ersatz : la normalisation quantitative des prestations. Leurs points communs sont la fausse objectivité (commensurabilité des services rendus permettant l'agrégat des actions dans des ratios) et la prétention à détenir la mesure totale des choses.

On ne peut passer sous silence non plus l'ensemble des pratiques qui tendent à faire évaluer le salarié par lui-même. Là aussi la limite est floue : on passe insidieusement de la possible prise de distance par rapport à ses compétences (travaillée par exemple dans l'analyse des pratiques) à une forme d'autocritique fermement accompagnée. L'autocritique a été en usage dans un autre contexte idéologique, elle était alors désignée sous le terme de « marxiste ». Ainsi on n'est pas dans l'élaboration de l'expérience, voie conjointe pour la mise en réflexion et l'acquisition de nouveaux savoirs, mais dans une pratique sociale visant à la conformation. L'évaluation revêt dès lors un caractère monstrueux, non au sens moral du terme (que l'on pourrait néanmoins convoquer), son excessivité lui faisant passer un pallier de nature.

## **6. La mise en périphérie du métier**

La pseudo-industrialisation des services annonce la déqualification des métiers ou tout au moins à un appauvrissement. Il suffit de considérer la restauration collective. Lors du passage de la cantine scolaire à l'usine centralisée, de l'artisanat à l'industriel, se modifient tout un ensemble de dimensions, en particulier le passage d'une centralité du métier à une centralité de l'organisation, d'une centralité des savoirs de métiers à une centralité des savoirs organisationnels.

Le secteur médico-social est également une excellente illustration de ces transformations. Si le regroupement de professionnels (éducateurs, paramédicaux...) autour d'un projet était naguère constitutif de toute institution, aujourd'hui, c'est la prestation qui est la pièce essentielle de l'édifice. Nous pourrions observer des évolutions semblables, ou à peu près, dans les organismes de sécurité sociale. Là ce sont les démarches qualité qui ont été le levier opérant des modifications. Pour le secteur médico-social, ce sont les démarches d'évaluation (internes et externes). Peu importe, le fond en est identique. Dans le mouvement perpétuel de la sphère productive entre pôle des métiers et pôle de l'organisation, le balancier est, dans les services, de manière très évidente, du côté de l'organisation. Celle-ci n'a de cesse de transférer le corps du métier en son sein, grâce à ses propres outils. La similarité des changements, dans la forme et dans la structure, qui ont permis cette transformation est un constat frappant. Ils obéissent aux mêmes déterminismes qui exigent la déqualification et la délégitimation du métier dans son sens traditionnel.

Arrêtons-nous un instant sur les caractéristiques du métier. Il est constitué par des savoirs propres, associés en un tout cohérent par un ensemble de règles de métiers et d'accords sur les finalités. Le métier parle des modalités (de la manière de faire le travail) et de sa fin. En ce sens, il devient un objet homogène autonome ou relativement autonome des formes organisationnelles dans lesquelles il s'inscrit. Un médecin reste un médecin, qu'il œuvre dans une clinique ou un cabinet libéral. Dans les services, il est sous-tendu par la relation singulière à l'usager, au patient, au client. Cette relation singulière est à la fois le moteur de la reconnaissance et celui de l'efficacité à travers la capacité à répondre aux besoins, non pas appréhendés comme entités statistiques abstraites, mais à travers des individus spécifiques et concrets. Le passage de la relation de service à la prestation de service s'opère toujours par le démantèlement du lien singulier.

Par ailleurs, le métier trouve ses propres formes de perpétuation et de reproduction : par des institutions formatrices, par les échanges au sein de la communauté professionnelle et par les pratiques de transfert des compétences. C'est un patrimoine collectif qui se déploie dans une histoire (opérant une liaison inter générationnelle) et s'affirme dans une perspective axiologique : il produit normes et valeurs partagées. Pour user d'une formule, il fait lien dans le temps et dans l'espace. Indépendant des individus, il leur assure pourtant un cadre à partir duquel peut s'étayer leur développement professionnel, la possibilité d'appartenance à une communauté, un lien privilégié à l'objet travaillé et offre un sens à leur action grâce à l'utilité particulière dont il est porteur.

En outre, il garantit par la qualification reconnue des conditions d'emploi ou de rémunération collectivement négociées. Les questions relatives au savoir et à l'apprentissage sont au cœur de sa

propre dynamique. Le savoir des professionnels leur appartient, ce qui leur assure une forme de pouvoir ou de contre-pouvoir au sein des organisations. Il promeut une reconnaissance des individus qui le détiennent. Enfin, il est l'occasion d'un développement potentiellement indéfini des savoirs. On a toujours quelque chose à apprendre dans son exercice. Le métier est ainsi la forme privilégiée permettant la construction d'une identité professionnelle et un processus d'individuation subjective. Il est à l'articulation de la subjectivité et de la production.

On voit ainsi combien le métier est précieux pour les sujets et obstacle dans la volonté de maîtrise gestionnaire. L'affaiblissement des métiers a des conséquences lourdes pour le devenir des sujets au travail et permet le développement d'un idéal organisationnel qui n'a plus à composer avec des savoirs qu'il ne détient pas et avec une formulation des finalités du travail qui peut être en opposition, même partielle, avec sa recherche de performance. Ce n'est donc pas par hasard que les transformations à l'œuvre nous parlent toutes d'une dislocation des métiers.

Deux remarques. D'une part, ce mouvement dans les évolutions organisationnelles s'est sans cesse appuyé sur des évolutions législatives, réglementaires et normatives. Qu'elles soient sanitaires (restauration) ou relatives à la protection des usagers (médico-social), elles jouent perpétuellement dans le même sens. Les modifications à l'œuvre dans le secteur des services ont été accélérées voire créées par des transformations extérieures à la sphère productive. Pour des raisons affichées de défense du consommateur, le corpus réglementaire a sapé année après année la place du travailleur entendu comme homme ou femme de métier. De ce point de vue la réglementation est l'alliée objective de la finalité gestionnaire.

D'autre part, la recherche de l'économie de moyens a eu deux effets massifs. Le premier est le recours systématique à diverses formes d'externalisation (sous-traitance, filialisation, intérim...) qui a permis à la fois de réduire le nombre des salariés en place et d'affaiblir les occurrences de solidarité. Le second est de chercher une main d'œuvre à moindre coût, ce qui signifie prosaïquement une main d'œuvre moins formée et moins qualifiée. La baisse des rémunérations est obtenue, moins en faisant pression directement sur les salaires, qu'en dégradant globalement le niveau des qualifications acceptées pour concourir à la réalisation de telle ou telle prestation. Cela n'est possible qu'en dotant l'organisation des savoirs nécessaires à la réalisation de la prestation sans le recours à des acteurs de métier qui, généralement, ont des protections collectives cadrant salaires et conditions d'emploi.

Il sera possible dans les années qui viennent d'apprécier, par exemple, la place prise par la catégorie des éducateurs spécialisés dans la production des prestations du secteur médico-social au regard de catégories moins qualifiées. Ce type de prédiction est une bonne occasion de valider ultérieurement les présentes analyses. Le risque d'erreur est faible tant les schémas employés sont stéréotypés. Nous ne développons pas, car ce n'est pas l'objet de ce texte, la place prise par les technologies (et les choix faits) dans l'évolution des métiers. Elle est très importante et nous ne voulons pas laisser penser que nous la sous-estimons. Nous pouvons simplement pointer que leur usage est tendanciellement orienté non pas vers la professionnalisation mais vers le morcellement des activités productives.

Dans les années 1980, on a pu croire que ces mêmes évolutions technologiques seraient l'occasion d'en finir avec les formes générales du taylorisme. C'était une approche optimiste. A la fin des années

2000, il n'y a jamais eu autant de TMS, c'est un indicateur significatif de pénibilité et de répétitivité des activités de travail. Nous n'en ferons pas un argument au service de notre propos, bien d'autres paramètres entrent en jeu. Ce n'est pour autant pas tout à fait insignifiant.

La mise en périphérie du métier se redouble d'un autre phénomène : l'expulsion du travail. Nous y donnons deux sens : expulsion par externalisations successives du lieu de l'entreprise vers les frontières de la précarité et mise en invisibilité de l'acte même de travailler. C'est ce deuxième point sur lequel nous insisterons et qui est directement en lien avec l'objet de ce texte.

## **7. L'inflexion des modes de prescription**

On pourrait penser que le processus en cours est similaire à ce que l'industrie a vécu. Or ce n'est pas tout à fait vrai. L'évolution des services n'est pas strictement une évolution taylorienne. Certes, il est vrai que l'on voit se multiplier protocoles et procédures. Ceci vaut dans le soin comme dans les centres d'appel ou encore la distribution d'électricité. Inutile de s'attarder sur ce point. Mais d'autres caractéristiques sont à relever.

La première est que les procédures ou séquencements, s'ils sont souvent à respecter au pied de la lettre divergent du taylorisme par leur nombre. L'activité ne consiste pas à répéter inlassablement un mode opératoire identique, dans un agencement temporel prédéfini. Il y a une grande variété de ces modes opératoires et c'est à l'opérateur, en fonction des situations rencontrées, de faire appel à la

procédure adéquate. Celles-ci font en quelque sorte système. La deuxième est qu'elles impliquent une dimension comportementale nécessitant peu ou prou l'appel à la subjectivité (par exemple il est requis de sourire au client).

Ce mixte d'exigences relevant de la stricte obéissance aux protocoles et de la mise en jeu du jugement d'adéquation entre l'outil et la situation rencontrée donne une complexité spécifique à la situation de travail, une ambiguïté qui requiert des savoir-faire particuliers. En outre, on assiste à un élargissement manifeste des tâches. Qu'on le nomme polyvalence ou par un autre terme, le résultat est le même : le champ d'action est plus vaste et demande de multiplier le nombre de paramètres gérés sur un poste. Ce point est souvent la conséquence partielle de la réduction des moyens humains. Lorsque l'on supprime des fonctions supports, c'est à l'encadrement de proximité d'assurer en plus de leur mission habituelle certaines tâches auparavant dévolues aux ressources humaines, à la logistique... Cet ensemble d'inflexions, auquel on peut ajouter le poids conséquent des objectifs (l'impératif gestionnaire s'insinue jusqu'au cœur même de l'activité), dessine une configuration particulière marquée par la densification du travail et l'augmentation de la charge mentale et des facteurs de pénibilité.

On ne peut réduire l'évolution des services à une forme renouvelée de taylorisation, c'est quelque chose de bien plus profond qui se joue. Deux données supplémentaires posent dans ce contexte des problèmes lourds. D'une part, la « désadéquation » des conceptions de la qualité. Il est pour partie inévitable que la qualité du travail (comprise dans sa finalité et dans ses modalités de réalisation) diverge selon qu'on l'apprécie du point de vue du travail ou du point de vue de la gestion. Il n'y a là

rien de nouveau sous le soleil. On pourrait avancer que cette divergence est constitutive des situations productives. Ce qui est plus problématique, c'est l'ampleur de la divergence. Lorsque la dichotomie conduit au sentiment de mal travailler et à l'incompréhension, non seulement cela impacte le rapport au travail mais, de plus, cela altère profondément les formes de l'échange au sein des organisations.

D'autre part, nous en sommes arrivés à un stade où la différence entre moyens et exigences est criante. Il faut choisir : soit on applique les procédures et on ne tient pas les objectifs, soit on tient, malgré tout, les objectifs et alors on a le plus grand mal à appliquer les modalités prévues. C'est essentiellement dû à deux raisons : une raison quantitative (trop à faire, on n'a pas le temps) et une raison qualitative (les protocoles sont inopérants). Lorsqu'à la fin d'une séance de travail collective, un groupe de cadres d'une entreprise de télécommunication en arrive à la conclusion que « *notre travail c'est de faire fonctionner ce qui ne fonctionne pas* » ils résument parfaitement la situation. Inadéquation des outils, perte de savoirs et des compétences due aux mobilités et changements incessants, dysfonctionnements des systèmes d'information, conséquences du manque de maintenance, sont autant de causes de l'impossibilité à mettre en œuvre correctement le foisonnement prescriptif. Il ne faut pourtant rien en dire. Le retour d'expérience n'est pas permis. On organise l'impossibilité à témoigner et à faire prendre au sérieux l'écart.

Nous avons là en première analyse une problématique relativement similaire à celle décrite par les ergonomes lorsqu'ils étudiaient, dans l'industrie, l'écart entre prescrit et réel dans des systèmes tayloriens. Mais sur des registres bien plus larges, avec une implication subjective sans commune mesure, avec des niveaux de complexité autrement plus significatifs. Nous avons changé d'échelle.

## **8. L'attachement au travail : un piège subjectif ?**

Pourtant cela continue de fonctionner. L'écart est comblé parce que les travailleurs littéralement « donnent d'eux-mêmes ». Nous sommes face à une situation éminemment paradoxale : les travailleurs se plaignent des conditions d'activité et contribuent, chaque jour, à leur perpétuation. Ils participent à créer et maintenir les situations qui causent leur souffrance. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait.

D'abord, dans les services, il est souvent très difficile de s'exonérer du client ou de l'utilisateur. C'est pour l'autre que l'on avance malgré les conditions faites au travail, il est essentiel de rendre le service car autrui en dépend. Ensuite, la peur joue tout son rôle. Dans des milieux où l'on a fait éclater les collectifs, où l'individualisation (à travers les promotions, les rémunérations...) a joué à plein, il devient très difficile de s'opposer. Cela n'épuise pas l'ensemble des causes. Il faut également prendre en compte l'attachement au travail. On ne peut in fine se résoudre à mal faire ou à ne pas faire. Peut-être y a-t-il là une dimension culturelle française.

Plus sûrement, on est face au fait que l'on est « prisonniers du sens ». Il en va de la santé et du devenir subjectif. Il est impossible de rompre totalement le lien entre soi et le travail sous peine de défaire la seule chose qui permet de continuer à tenir et à être. Voilà un système parfait où le sujet est l'otage de l'organisation grâce à l'enjeu subjectif du travail. Cette contradiction fondamentale dans laquelle est

pris le travailleur est la condition essentielle permettant aux transformations en cours d'aller bon train. Elles n'atteignent ce point culminant que par la contribution subjective.

On comprend dès lors que le résultat le plus visible ne soit pas la lutte ou la résistance mais le mal-être et l'atteinte à la santé. Le monde du travail n'a plus la main. Ou plutôt il ne peut la retrouver que par la reconnaissance commune et partagée du caractère toxique, dangereux et irrefréné des modifications à l'œuvre. La question de la santé au travail, posée comme un enjeu de santé publique, est le seul vrai levier permettant de contrecarrer ou de subvertir cette fuite en avant perpétuelle à laquelle nous assistons.

### **9. Faire l'économie de la régulation**

Pour revenir au fil de nos hypothèses, nous voyons se construire un ensemble pervers, expression et conséquence de la rupture entre travail et gestion. Pour que persiste l'illusion de la maîtrise et qu'elle continue à être effective, nous avons vu qu'un certain nombre de conditions sont requises. L'une d'entre elle, déjà évoquée, est la mise en invisibilité du travail. Il convient de ne pas « aller y voir ». Cela permet de laisser l'individu gérer et prendre sur lui la contradiction entre la gestion et le travail dans la réalisation de l'activité. Le travail doit être invisible pour ne pas rendre visible l'échec organisationnel, sans cela, c'est le système entier qui est mis en défaut.

L'invisibilité s'obtient de plusieurs manières. Tout d'abord on crée une pression sur l'individu. Celui qui dit, qui peut, par la manifestation claire de la contradiction, renvoyer à sa limite le discours organisationnel et gestionnaire est mis au ban. Il est suspect de vouloir attaquer le mode de fonctionnement en place. S'il le manifeste simplement par son trouble ou par son corps, il est de la même façon stigmatisé comme défaillant, portant en lui la déficience. On empêche qu'advienne un espace de parole toujours potentiellement porteur d'un espace de pensée. Très vite, dans les échanges, dans le traitement des divergences et des conflits potentiels, on fonctionne binairement en « pour » ou « contre ».

De facto nous sommes là dans quelque chose qui se définit inévitablement comme violent (les formes intermédiaires de l'institué ne protègent plus de la violence par le récit commun qu'elles portaient) et ouvre la porte aux phénomènes du harcèlement. On attend plus ou moins explicitement de l'individu (à travers ses comportements et ses opinions) une conformation à la logique et au discours prégnant. Mais que l'on ne s'y trompe pas. Ce n'est pas tant l'expression subjective qui serait problématique, ce serait l'émergence du travail.

Or, pourquoi ne doit-on plus entendre parler du travail ? Il se définit comme confrontation à ce qui résiste, à ce qui n'est pas attendu, aux mille variations non anticipées. Le travail, c'est exactement le lieu où se révèle la contradiction. C'est bien de cela dont on ne veut pas entendre parler. Il est requis du sujet qu'il absorbe l'opposition des termes, qu'il résolve l'impossible équation, laissant indemne la perception gestionnaire. Si la contradiction était reconnue, il faudrait alors la résoudre par l'organisation, celle-ci devrait faire face à de nombreux problèmes et apporter, tant que faire se peut,

des solutions satisfaisantes pour tout le monde. Ce serait quelque chose de profondément sain, permettant l'expression du conflit et la confrontation des points de vue. Bien entendu ce n'est pas agréable et l'on n'a pas forcément le temps d'y faire face.

Mais cet inconfort n'est pas la raison majeure de la volonté de maintenir le travail dans l'invisibilité. Il s'agit, coûte que coûte, de maintenir l'unilatéralité, car elle seule légitime les évolutions. Le maintien du discours gestionnaire comme seule raison, unique rationalité, est le seul moyen d'imposer la transformation profonde de la sphère productive. L'écrasement a pour fonction d'éviter la pensée et de développer une domination sans partage. Le silence est nécessaire. C'est le propre d'un ordre à vocation totalitaire. La financiarisation n'est pas seule en cause. Le professeur dont l'administration ne veut pas entendre les difficultés et à qui il est demandé surtout de ne pas faire de bruit vit cela. L'administration ne peut pas reconnaître les difficultés car elle sait bien qu'elle demande des choses contradictoires, que cela est inhérent au travail tel qu'il est proposé. Elle ne saurait que répondre. Ou alors il faudrait admettre que cette contradiction est illégitime, il faudrait à tout le moins la mettre en question si ce n'est la mettre en cause. C'est impensable. Seule solution : disqualifier l'individu en disqualifiant le travail, se contenter d'une prise en compte superficielle et compatissante de la souffrance.

Le maintien du silence et de l'invisibilité exigent que soient limités le plus possible les modes de régulation. La régulation, qui est un pilier habituel du fonctionnement organisationnel, est globalement mise hors jeu. Rappelons qu'elle inclut trois aspects intrinsèquement liés : la garantie par l'encadrement des règles affichées du travailler ensemble (censées protéger de l'arbitraire, de l'abus

de pouvoir et des problèmes de comportement), la capacité d'arbitrage dans les cas d'interprétations différentes des problèmes à résoudre en situation de travail et des mesures à prendre, l'élaboration des tensions en vue de les apaiser et d'y trouver les modes de résolution les plus satisfaisants. L'idée même de régulation porte en elle deux éléments forts : elle exclut la violence et elle prend en compte le point de vue du travail comme élément pertinent à intégrer dans le processus décisionnaire. Il n'y a pas de régulation sans un retour d'expérience pris au sérieux. L'encadrement a un rôle essentiel à jouer dans ce domaine.

On comprend mieux pourquoi et comment l'idéologie gestionnaire tend à se débarrasser des mécanismes de la régulation. L'émiettement des collectifs y aide beaucoup. L'absence de régulation redouble la source du mal-être. A l'intenable position requise par l'activité s'ajoute son déni. La subjectivité du salarié est alors au sens strict le réceptacle des déchets organisationnels, une poubelle.

### **10. Que signe le mal-être ?**

Les diverses formes du mal-être au travail, tout du moins dans les services, s'originent dans la dramatique qui se joue entre les caractéristiques du réel perçu, les exigences du sujet travaillant et les contraintes de la gestion. Le réel perçu n'est pas simplement ce qui est saisi par les sens immédiats. C'est le réel tel que l'appréhende l'individu avec son expérience, ses valeurs, ses finalités... Il est d'emblée mis en catégories par le sujet et appréhendé à travers une succession de filtres et de schémas interprétatifs (construits dans la culture professionnelle, l'expérience, le savoir technique...). Le sujet

travaillant est le sujet mobilisé par l'activité dans la rencontre entre son expérience et les propriétés perçues de l'objet travaillé. Les contraintes de gestion correspondent à l'ensemble des cadres imposés au déroulement et aux fins de l'activité dans sa dimension économique. L'écrasement du travail par l'idéologie gestionnaire, la mise en invisibilité du travail qui en résulte amène dès lors la dramatique à se réaliser dans le huis clos de la subjectivité. On n'est plus dès lors dans la seule problématique de la transgression entre prescrit et réel, qui pourrait être interprétée comme une représentation d'un conflit extérieur au sujet.

A cette problématique s'agrège (sans la faire disparaître) celle d'une contradiction entre les fins du sujet travaillant et les fins de l'idéologie gestionnaire. C'est la représentation d'un conflit interne au sujet. La participation active du sujet au processus, maintenant et réalisant le discours gestionnaire, a pour effet la fragilisation d'un sujet qui ne peut, en première intention, qu'être conscient de cette négation de soi dont il est l'opérateur central. Il est le spectateur de lui-même faisant non seulement ce qu'il ne veut pas faire, mais (surtout ?) ce qu'il ne faut pas faire. Il trahit les fondements historiques et axiologiques de sa subjectivité, les fondements les plus articulés au social dans son acception profonde. Ce n'est pas que le lien à lui-même qui est en cause, mais plus généralement le lien aux autres. En se perdant il perd du même coup ce qui le relie. Seul et fissuré, il entre dans le champ de la culpabilité et de la dépressivité. La distance entre le spectateur désolé et l'acteur qu'il est en même temps, si elle est la condition d'une conscience qu'il nous faut appeler malheureuse (sans référence directe à la formulation philosophique) mesure précisément le mal-être. L'individu est déchiré entre son expérience de la réalité travaillée et son expérience de la réalité gestionnaire. Il ne peut plus se faire entendre au sens le plus fort : ce qu'il a à dire n'a pas de sens.

Disqualifié dans son discours, il est dans le même temps lui-même travaillé par la contradiction perpétuelle entre les fins du travail du point de vue de la gestion et les fins du travail du point de vue du travail. C'est à ce prix qu'est rendu possible l'escamotage de la complexité intrinsèque du travail. Ceux qui vont mal sont, ainsi, ceux qui ne peuvent s'extraire de la ligne de front du réel, ceux qui doivent être là, en face : professeurs, soignants, formateurs, éducateurs.... On pourrait, à la figure du précaire, ajouter celle de l'exposé ! Ce sont ceux pour qui le mensonge idéologique ne tient pas car il est sans cesse démenti par la réalité laborieuse.

Cette configuration est contrebalancée lorsque existe encore le collectif ou la communauté professionnelle. Tant que le collectif survit dans le partage des épreuves communes, dans la délibération, dans la parole, alors quelque chose peut tenir. Lorsque les mille fils de la présence d'autrui sont rompus, quand le filet des raisons partagées se déchire, le monde auquel on croyait appartenir s'engloutit. « L'être ensemble » ne peut s'envisager sans un réel perçu commun. La distance entre le spectateur et l'acteur se redouble d'une distance entre l'un et les autres, empêchant que perdure ou n'advienne une interprétation collective, matrice d'un sens partiellement indemne de la proposition idéologique gestionnaire.

Que font alors les individus ? Ils tombent malades. Ils sombrent dans ce que l'on pourrait désigner comme une révolte mélancolique n'ayant d'autre horizon qu'elle-même. Ils désignent par la plainte le produit de la contradiction interne. Ils se protègent également en évitant le rapport problématique à la réalité. Il faut fuir alors l'appartenance et l'investissement. Il faut s'éviter la morsure de cette folie

particulière. Si l'enjeu subjectif trouve au travail une épreuve, à vrai dire beaucoup s'en sortent par un refus d'implication. Mais ce refus renforce à son tour les processus d'isolement et de déstructuration des collectifs. Il est contre-productif pour l'individu lui-même. Inutile de revenir en détail sur les conséquences à terme d'une telle posture sinon pour dire qu'elle se nourrit d'une dangereuse chimère : la croyance selon laquelle un sujet peut abandonner une part de sa vie et se replier sans dommage sur ses seuls intérêts et préoccupations personnels et privés.

D'autres se protègent en croyant au nouveau monde, forme pratique de disparition de la contradiction. Ils ne se posent plus de questions, quitte au passage à faire passer par pertes et profits l'humain en face (dans telle maison de retraite, lors du repas, ce ne sont plus des personnes âgées dépendantes que voit l'aide-soignante mais positivement des bouches à remplir). Ils s'oublient et adhèrent sans distance. La mise en conformité des attitudes et des comportements (chacun doit taire les distorsions les plus évidentes et se réfugier sous les voiles de l'apparence, les cadres ne doivent pas s'opposer et adopter les positions attendues...) a pour but de s'assurer que l'on prend en compte les contradictions correctement et que l'on préserve l'image que veut donner de la réalité l'idéologie gestionnaire. Dans le fonctionnement des entreprises et dans le sort qu'elle réserve au travail, elle réussit le tour de force d'instaurer à la fois des dispositifs efficaces de maîtrise et de contrôle des modes de production tout en assignant la subjectivité à la réalisation de ses buts.

Qu'importe la protestation des travailleurs, leur plainte relevant du constat d'un écart croissant entre le bien travailler et ce que l'on est amené à faire. Cela n'a plus réellement d'importance. La qualité du travail, entendue au sens littéral, n'est que seconde. Elle est recouverte par la qualité de la prestation

qui n'est qu'un énoncé commercial. Notons que si cette perspective est strictement idéologique elle est en même temps totalement désenchantée. L'imaginaire y tourne à vide, y compris d'ailleurs l'imaginaire entrepreneurial. On n'entreprend plus grand-chose sinon une vaste opération commerciale. Les outils de la communication sont requis afin d'animer les ressorts de la mobilisation. Elle se voit confier la mission de mettre en récit la geste du changement et de la réussite. Gestion et communication vont main dans la main. Cela n'est évidemment pas très loin de ce qui est opéré par la publicité.

L'idéologie, à travers tout son appareillage technique et sémantique, propose un monde d'asservissement d'un nouveau genre. C'est le Nouveau Monde ! Celui dans lequel on ne pense pas. Un monde de solitude où tout le monde a des responsabilités mais où personne n'est réellement responsable. Un monde où l'on a des objectifs mais pas de projet (sinon ceux de la platitude fonctionnelle). Un monde où l'on ne parle que de client mais où l'on se moque des gens, un monde de mensonges, un monde d'illusions. Un monde parfait d'impostures.

Parachevant son travail, l'idéologie se déploie en formations secondaires. Elle sera ainsi idéologie du mouvant contre la stabilité, idéologie de l'oubli contre l'accumulation du savoir-faire, du savoir et de la tradition, du mondialisé contre le local, de l'immédiat contre la culture... Elle écrase avec le travail, le temps et l'espace. Cela se traduit, entre autres, par la valorisation des compétences transversales et de l'adaptation perpétuelle aux exigences nouvelles, la méfiance contre la spécialisation technique... Le changement devient la vertu cardinale d'un monde où tout circule sans arrêt, sans ancrage, sans repères. Le paradigme de cette circulation est celle des capitaux. On ne peut que faire une analogie

avec l'argent : il est potentiellement tout et en lui-même il n'est rien, tout n'est rien sinon échange. L'idéologie gestionnaire promeut sans cesse et partout une subjectivité vide et interchangeable dont elle ferait presque une promesse de bonheur.

### **11. Alors ?**

Alors, à ce point, ce sont les morts qui marquent l'échec patent d'une façon de faire travailler. La tragédie maintes fois rejouée du suicide a fait éclater au grand jour l'effet dévastateur de l'idéologie gestionnaire. C'est l'absentéisme, la maladie, l'accident qui bornent les limites d'un projet au sens strict délirant. Les atteintes à la santé créent les conditions de l'inacceptable. Le réel revient et ce qui n'est pas possible apparaît enfin comme impossible. C'est par là, et partant de là, que pourront se penser les modalités visant à réinstiller la réalité du travail dans la réalité gestionnaire, par des formes renouvelées de la régulation, par le réapprentissage du conflit, par la réinvention du métier. Nous en sommes au seuil. Notre position est qu'une clinique du travail et de l'organisation, se confrontant humblement à la demande sociale, est le mode d'entrée privilégié pour recomposer la place du travail, au cœur de l'articulation entre performance et santé.