



Le changement perpétuel comme source de pénibilité au travail

Jean-Luc Metzger

► To cite this version:

Jean-Luc Metzger. Le changement perpétuel comme source de pénibilité au travail. 2011. hal-00786746

HAL Id: hal-00786746

<https://hal.science/hal-00786746>

Preprint submitted on 11 Feb 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE CHANGEMENT PERPETUEL COMME SOURCE DE PENIBILITE AU TRAVAIL ?¹

Jean-Luc Metzger

SANTE ET TRAVAIL : L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT TECHNICO-GESTIONNAIRE

Nous disposons aujourd'hui d'un nombre important d'études s'intéressant aux effets de l'organisation du travail sur la santé. Pour apprécier l'importance du phénomène, il est possible de mettre en avant des données quantitatives. Dans ce sens, L. Vogel (2009) rappelle que, « chaque année, de l'ordre de 160 000 personnes meurent en raison d'un accident du travail ou d'une maladie causée par le travail dans l'Europe des vingt-sept ». Plus précisément, si les troubles liés aux environnements de travail dangereux (poussières, amiante, produits chimiques toxiques, bruit, travail en hauteur, etc.) demeurent stables – et à un niveau élevé - depuis une décennie, on constate un accroissement des risques liés à l'organisation du travail.

Le problème majeur est constitué par *l'intensification du travail* (rythme de travail plus élevé, délais très stricts). Elle s'est accrue depuis 1991 en Europe, et s'est doublé de la pression exercée directement sur les salariés par les exigences du marché (F. Debout et *alii*, 2009). Car, depuis plus de quinze ans, on assiste à une rationalisation du travail tertiaire, comme dans les centres d'appels, la restauration rapide, les hôpitaux, et plus généralement, tout ce qui concerne les services de mise en relation avec des usagers/clients, y compris dans les services publics, les administrations et les associations. La manifestation la plus évidente de cet accroissement de la pénibilité, réside dans la dégradation simultanée des équilibres psychiques et physiques chez un nombre croissant de salariés. Cela se traduit par une véritable « épidémie » de troubles musculo-squelettiques et, dans le même temps, par une série de symptômes perçus comme du stress, des troubles psychosociaux (TPS).

Certes, la « nouvelle » pénibilité au travail semble concerner d'abord les dimensions psychologiques et se manifeste par une augmentation de la fatigue, de l'épuisement - jusqu'au *burn-out* -, l'aggravation des troubles du sommeil, l'apparition de maladies psychiques, comme la dépression et le développement de troubles du comportement, parfois jusqu'à la violence, ainsi que la recrudescence de différentes formes d'addictions (alcool, médicaments, etc.). Dans les cas les plus graves, l'accumulation de sources de pénibilité et le maintien dans des conditions d'isolement conduisent des salariés, y compris des cadres, au suicide. Mais ces troubles, à leur tour,

¹ Version intermédiaire et en français de l'article en portugais "Mudança permanente: fonte de penosidade no trabalho?", publié dans *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Sao Paulo (Brasil), n°122, vol. 35, 2011, p. 12-24.

peuvent avoir des retentissements sur le plan physique, et aboutir à des maladies cardio-vasculaires, à des TMS², etc. Car, même en l'absence de gestes répétitifs, l'intensification des rythmes de travail, l'augmentation des contraintes (réduction des marges de manœuvre,...) et la perte de sens du travail, sont également des facteurs expliquant l'augmentation des TMS (Danielou et Escriva, 2008). Pour le résumer en une formule, on peut dire que, toutes choses égales par ailleurs, moins il y a de marges de manœuvre et de travail collectif et plus la pénibilité s'accroît, dégradant simultanément les conditions de santé psychique et physique des travailleurs.

C'est ce que confirme, par exemple, A. Valeyre (2007) qui compare les risques et les atteintes à la santé au travail selon les formes d'organisation du travail. Son étude permet de souligner combien les choix organisationnels ont des impacts diversifiés sur la santé ou, si l'on préfère, combien certaines organisations peuvent être plus délétères que d'autres. En particulier, les conditions de travail et la santé au travail sont souvent moins bonnes dans les organisations dites en *lean production* (juste à temps, amélioration continue de la production, pilotage par le marché) que dans les organisations tayloriennes. Si les plus touchés sont les employés faiblement qualifiés et les travailleurs précaires (Lundberg et alii, 2007), les cadres sont également concernés, notamment parce qu'ils sont soumis à des normes de qualité chiffrées (Daubas-Letourneux et Thébaud-Mony, 2002).

Au cœur de la montée des TPS et de leurs incidences sur la santé physique des salariés, se trouvent donc les nouvelles formes d'organisation du travail (Askenazy et alii, 2006). Ces dernières agissent sur la santé de façon indirecte. Pressés d'assumer *seuls* la responsabilité de leur travail (quantitativement et qualitativement), et ne pouvant plus compter sur les solidarités professionnelles, les salariés en viennent à intérioriser les injonctions managériales à être « responsables ». Ils « *prennent sur eux* », se sentent responsables de leurs échecs (culpabilité), même s'ils ont à réaliser des tâches « impossibles » (objectifs irréalistes, absence de formation adaptée, impossibilité d'expérimenter) ou s'ils ont à réaliser des tâches selon des procédures inadaptées (outils ou procédures incompatibles, travail collectivement réalisé mais individuellement évalué, interruptions fréquentes) ou encore s'ils ont à effectuer des tâches inutiles (perte de sens).

Ces phénomènes sont d'autant plus préoccupants que, d'une part, ils ne sont pas réversibles, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas de changer de poste pour que les effets cessent (Pommier et alii, 2006) et que, d'autre part, ils se traduisent par de *l'usure chez les travailleurs de plus de 50 ans* (Debrand et Lengagne, 2007). Ces derniers manifestent d'autant plus de TPS qu'ils sont (ou ont été longtemps) soumis à des contraintes de temps fortes, qu'ils disposent de faibles marges d'autonomie et reçoivent des formes de rétribution insuffisantes (Molinié, 2006). Or, dans de nombreux pays, les gouvernants édictent des lois contraignant les salariés à demeurer dans

² Troubles musculo-squelettiques. Ce terme désigne les affections périarticulaires qui concernent tous les tissus mous situés autour des articulations. La cause la plus connue de TMS est la multiplication des gestes répétitifs.

l'emploi jusqu'à 65 ans (Bosch et Schief, 2006). Il devient donc urgent de trouver des formes alternatives d'organisation du travail qui, du fait de leur incidence positive sur la santé tout au long de la vie professionnelle, limiteraient l'usure.

Toutefois, cette ambition se heurte, selon nous, à l'une des caractéristiques structurelles des organisations contemporaines : le processus de transformation incessant de toutes les dimensions du travail (Metzger, 2007). En effet, non seulement l'organisation du travail et du temps de travail ont évolué vers une intensification et une précarisation des formes d'emploi, mais les caractéristiques mêmes de cette intensification et de cette précarisation (règles, principes, outils, localisation, responsables/managers, collègues) changent souvent, ce qui contribue à déstabiliser, lasser, fatiguer, décourager à chaque occurrence une partie des salariés. Cela rend, finalement, très difficiles, voire impossibles, les tentatives pour améliorer durablement la santé au travail.

Dans le prolongement de ces réflexions, nous nous proposons de montrer que ce qui est à l'origine de cette dégradation substantielle de l'état actuel de la santé des travailleurs et, à terme, de leur usure, réside moins dans une forme particulière d'organisation, que dans *l'emploi massif de dispositifs de gestion*, dont l'une des caractéristiques majeures est de produire *le changement perpétuel*. Et dans cette perspective, nous indiquerons, dans un premier temps (I), en quoi les univers de travail peuvent, aujourd'hui plus encore qu'hier, être caractérisés par la permanence de leurs remises en cause. Puis, nous élaborerons un modèle pour analyser les effets sur la santé de ce changement permanent (II). Cette élaboration comprendra elle-même trois moments : d'abord, dégager les principaux apports de la sociologie du travail en matière d'étude du changement (II-a) ; puis, articuler ces apports avec ceux de la sociologie économique au travers de la notion d'institution (II-b) ; enfin, construire une grille détaillée (II-c). Dans un troisième temps, nous mobiliserons cette grille pour rendre compte des articulations complexes entre santé au travail et renouvellement technico-gestionnaire (III). Nous identifierons ainsi les effets de polarisation du changement permanent. Dans un quatrième temps, nous proposerons de rendre compte de l'existence même de ce changement perpétuel au moyen de deux dynamiques : la première, propre au phénomène gestionnaire lui-même (IV-a) ; et la seconde, relative à la pensée rationalisatrice en général (IV-b). Nous disposerons ainsi, à l'issue de ce parcours, d'une vision d'ensemble sur les moyens d'action permettant d'améliorer durablement la santé des salariés.

I- TRAVAILLER C'EST CHERCHER A S'ADAPTER A L'IMPERATIF DE CHANGEMENT PERMANENT

Sphères professionnelles et volonté de changer

Ce qui caractérise, de nos jours, les sphères professionnelles, réside moins dans l'emprise de telle ou telle dispositif technique ou managérial

(Maugeri, 2006) que dans la pression à renouveler sans cesse toutes les dimensions du travail. Certes, ces injonctions à s'adapter sans cesse ne sont pas nouvelles : elles sont pour ainsi dire consubstantielles à la rationalisation des modes de production industriels³. Cependant, les mondes sociaux du travail, depuis la fin des années 1970, connaissent une accélération du rythme de ces injonctions à changer.

Cette accélération est elle-même le résultat d'une succession de décisions prises par les élites politiques et économiques de nombreux pays : globalisation des marchés financiers et boursiers, dérégulation et re-régulation partielle des secteurs bancaires, ouverture des marchés des produits puis des services, privatisation des sphères publiques et transformation du mode d'action de l'Etat, concurrence accrue dans certains secteurs, suivie de concentration à une échelle internationale, dépendance croissante à des investissements volatiles, etc.⁴

Tous ces phénomènes, dont la dynamique n'est pas achevée, résultent de *volontés* cumulées sur plusieurs décennies, avançant malgré les réticences plus ou moins localisées et les conflits plus ou moins longs. Ces décisions, prises à des niveaux de plus en plus internationalisés, sinon globalisés, se traduisent par l'influence croissante des représentants des actionnaires, procédant, pour obtenir des rendements financiers suffisants, à des rachats ou des ventes d'entreprises, incitant les équipes dirigeantes (souvent intégrées aux actionnaires) à opérer des fusions, des restructurations, renforçant ainsi leur propension à pratiquer des changements de stratégie et de modalités de management.

Pour mettre en œuvre ces différentes reconfigurations, les directions et leurs équipes d'experts introduisent des règles et des outils de gestion, fréquemment renouvelés, qu'ils soient ou non inscrits dans des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit ainsi de rationaliser aussi bien les processus productifs (organisation, contrôle et évaluation de la production, en quantité et en « qualité »), que les différentes dimensions de la gestion du personnel (recrutement, évaluation individuelle, salaires, temps de travail, formation, etc.), mais aussi l'élaboration des savoirs et savoir-faire, sans oublier les relations entre salariés. Ces injonctions concernent au premier chef les entreprises marchandes, mais les organisations publiques et associatives n'y échappent pas. La prégnance de ces pratiques se mesure, aussi bien dans des études centrées sur une entreprise (Lallement et Metzger, 2009), que dans des études quantitatives portant sur l'ensemble des salariés (Gollac, Guyot et Volkoff, 2008 ; Valeyre, 2007).

Ajoutons que ce réformisme est mis au service de la compétitivité des économies nationales, comparées au moyen des indicateurs du *World Competitiveness Index* (Gaulejac, 2005).

³ Comme le montraient finement G. Friedmann (1964) et P. Naville (1963).

⁴ Pour une mise en perspective de ces décisions: Martin, Metzger et Pierre, 2003.

Articuler évolutions des mondes sociaux et changement technico-gestionnaire

Il est fréquent de considérer qu'une cause essentielle du changement permanent réside dans l'utilisation massive, ou l'injonction à utiliser massivement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il faut toutefois prendre le temps de préciser que ces technologies ne se diffusent pas toutes seules, comme sous l'effet d'un mécanisme automatique, mais grâce à l'engagement de spécialistes en sciences de l'ingénieur et en sciences sociales, en interaction avec les décisions de politique macro-économique dont nous venons de décrire succinctement quelques traits.

C'est ici souligner l'importance de *l'interface entre sphère politico-économique et mondes sociaux du travail*, interface où se manifestent la créativité managériale et l'autonomie relative du *champ gestionnaire*. C'est dans cette interface que le politique se dote des moyens d'agir sur le travail et sur la santé des travailleurs. C'est aussi le lieu par lequel la gestion influe sur les décisions de politique économique. C'est pourquoi, il convient d'analyser les *articulations entre les dimensions sociales du travail* (notamment la santé) *et le changement à visée gestionnaire* (technique, organisationnel ou réglementaire).

Examinons dans ce sens les apports de la sociologie du travail.

II – COMMENT RENDRE COMPTE DU CHANGEMENT PERPETUEL ? ELABORATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE AUTOUR DU TRAVAIL INSTITUTION

II – a) Apports de la sociologie du travail en matière d'étude du changement

En nous appuyant sur la lecture de plusieurs textes fondateurs de la sociologie du travail⁵, mais également sur des commentaires et des analyses ultérieurs, il est possible de dégager plusieurs de ses apports majeurs.

Le changement comme reflet des rapports sociaux

Ces fondateurs entendaient replacer l'étude du travail dans une perspective d'ensemble : à quel type de société conduit le développement de la rationalisation technicienne ? Pour répondre, tout en s'appuyant sur des matériaux issus d'études empiriques menées aussi bien dans l'industrie que l'agriculture ou le tertiaire, ils mobilisaient des catégories d'analyse permettant de rendre compte du changement social dans une perspective de lutte pour l'accès au pouvoir au sein de la « société globale » et s'intéressaient aux effets ambivalents de l'industrialisation dans les pays développés, mais également dans le Tiers-monde. Si une sociologie de l'organisation et de l'entreprise était distinguée, c'était au sens d'un angle de

⁵ Friedmann (1964), Friedmann et Naville (1964), Naville (1963).

prise de vue, non d'un domaine ou d'un champ, l'essentiel étant de conserver au travail toute sa complexité.

S'inscrivant en cela dans une tradition qui remonte à Marx, ils ont envisagé le fait technique au travail sous plusieurs angles : comme support de l'automation et de la rationalisation des processus productifs ; comme engendrant simultanément la déqualification des opérateurs et la requalification de certains ouvriers professionnels ; et comme agissant sur les pratiques de loisir des ouvriers (c'était l'un des sens de l'aliénation) ainsi que sur la pratique syndicale. La posture envisagée consistait, avant tout, à ne pas se focaliser sur le seul objet technique, ni sur la seule situation d'observation, mais à tenir compte de l'environnement socio-organisationnel et socio-économique éminemment variable dans lequel s'inscrivent les pratiques professionnelles.

Cette façon d'aborder les choses leur permettait de souligner le caractère ambigu des effets de l'automatisation : celle-ci engendrait simultanément une aliénation accrue et une possibilité d'assurer un contrôle plus souple sur le cycle de production ; de même, le sentiment d'être moins astreint par une machine cohabitait avec la soumission plus grande à l'organisation globale de l'atelier ou de l'entreprise. Préférant parler de « phénomène technique », ils avaient également pointé combien ce dernier concentrait l'appropriation, par la direction - via le bureau des méthodes -, des connaissances tacites des ouvriers.

Simultanément, les observateurs étaient conscients que toute l'activité des salariés n'était pas entièrement déterminée par la technique et ses usages prescrits : ils reconnaissaient l'existence d'une invention et d'une ingéniosité chez les opérateurs. Toutefois, l'identification de pratiques de contournement par les salariés était ramenée à ses justes proportions : une initiative limitée autour d'un jeu inventé et maîtrisé par d'autres. Dans ce sens, ils soulignaient que la contrainte s'exerçait avec d'autant plus de force que les transformations de l'organisation étaient nombreuses : chaque changement constituant pour les « exécutants » un rappel de leur dépendance.

En somme, la sociologie du travail, et tout particulièrement jusqu'au milieu des années 1980, par la diversité de ses efforts d'analyse, a identifié la complexité des interactions entre changement social dans la sphère du travail et changements technologiques visant une rationalisation accrue de la production. L'accent mis sur les qualifications et le système des relations professionnelles rappelle que les utilisateurs des technologies sont d'abord des salariés, inégalement répartis sur des positions sociales assez rigide­ment structurées et inscrits dans des trajectoires contraintes.

Mais qu'en est-il plus spécifiquement de l'étude des TIC, au cœur de la rationalisation gestionnaire contemporaine ?

L'emploi et le renouvellement des TIC au cœur de la rationalisation gestionnaire

Dès le milieu des années 1950, G. Friedmann et P. Naville accordaient à la cybernétique et à l'ordinateur une place de choix dans leurs réflexions. En effet, dès 1956, Friedmann considérait que l'utilisation des « calculateurs électroniques », dans l'automation, « semble la plus lourde de conséquences pour la condition de l'homme dans la civilisation industrielle ». Si P. Naville se montrait optimiste quant à la capacité des hommes à conserver la libre disposition des techniques qu'il qualifiait d'expérimentales, G. Friedmann notait que la *cybernétique*, envisagée comme la science de l'efficacité de l'action, ne se souciait guère des hommes auxquels elle donne congés, considérant *les machines et les êtres vivants dans la même classe*, celle des organismes ayant des activités dirigées vers un but.

Cette façon d'aborder l'articulation entre informatique et travail s'inscrivait dans une préoccupation plus globale concernant l'effet social des « techniques nouvelles », décelant dans l'emploi croissant de l'informatique l'émergence « d'un type nouveau de civilisation », caractérisé par une propension à l'*expérimentation sociale* et « un remaniement incessant des conditions sociales ». Ils avaient ainsi lancé les bases d'une analyse multidimensionnelle de l'influence réciproque entre évolution des technologies de l'information et changement au travail.

Dans le prolongement de ces perspectives, certaines recherches pointaient, dès la fin des années 1970, que l'emploi de l'informatique était mis *au service de la gestion*, en incorporant dans le processus technologique les principes de rendement considérés comme « historiquement valables » (Durand, 1978, p. 46). Qu'il s'agisse de l'analyse du travail, décomposé en éléments simples, de l'unicité de la solution réputée être la meilleure, de la spécialisation/parcellisation, des transformations de l'organisation en amont et en aval que cette rationalisation implique, on retrouvait toutes les dimensions de la conception taylorienne du travail, dans le cycle (conception, introduction, mise en œuvre) des machines informatiques.

Dans les années 1990 et 2000, s'est poursuivie la démarche de mise en évidence des relations étroites entre pratiques gestionnaires et emploi des TIC. Dans ce sens, étudiant le télétravail, le télé-enseignement, l'informatisation intégrée des activités de production et de gestion ou *groupeware*, des recherches s'intéressent aux intentions des technologues et aux articulations entre technique et société. Elles montrent comment les différents types de dispositifs - techniques et organisationnels - sont en fait des outils de management, c'est-à-dire de gestion des hommes et de coordination hiérarchique, donc de renforcement de la capacité d'agir des dirigeants. L'une des spécificités des TIC réside dans leur contribution à la *rationalisation cognitive*, comme l'illustre le *knowledge mangement*. De plus, elles « permettent de concilier ce qui apparaît actuellement comme contradictoire, voire paradoxal : une organisation taylorienne qui donne de l'autonomie aux opérateurs et cherche leur implication dans le travail, notamment pour *mobiliser leur capacité créatrice* » (Craipeau, 2001, p. 22).

Les modalités de contrôle ont la particularité d'être intériorisées par la plupart des salariés qui éprouvent un sentiment d'autonomie accrue, alors même que les collectifs de travail se délitent, du fait que chacun est encouragé à devenir un quasi-entrepreneur au sein de collectifs éphémères.

Partant de constats très proches, Jean-Pierre Durand (2004) insiste, quant à lui, sur l'importance des mutations du modèle productif fordiste, résultant, notamment, de la mobilisation des TIC pour faciliter la généralisation de méthodes empruntées à certaines industries japonaises. En effet, l'entreprise donneuse d'ordres est organisée en réseau, en externe par rapport à ses sous-traitants en cascade, et en interne entre des salariés souvent éloignés les uns des autres. Elle impose le flux tendu, c'est-à-dire l'impossibilité de faire des stocks, de gérer son temps de façon autonome, aussi bien à ses sous-traitants qu'à ses salariés, dont elle organise le travail en équipes sous contrainte d'objectifs. Bien que soumis à la pression des pairs, les salariés sont simultanément gérés de façon individuelle et doivent se considérer, alternativement, comme les clients et les fournisseurs les uns des autres.

Le flux est intentionnellement dimensionné de manière à accroître sa propre fragilisation. Ce *principe de fragilité* permet d'inscrire le projet disciplinaire directement dans les temps des cycles et la sensibilité aux risques de rupture. Les salariés se sentant responsables, personnellement, de tout arrêt du flux, ils se mobilisent en permanence pour atteindre les objectifs productifs, mais aussi pour *améliorer sans répit* les procédés, la qualité, l'outillage. Ce qui engendre stress et sentiment d'insécurité permanente, car le flux ne doit pas s'arrêter, telle est sa *discipline* implicite. C'est dans ce cadre que l'introduction gestionnaire des TIC prend tout son sens : les directions espèrent, grâce à elles, augmenter la productivité et accroître la réactivité, ainsi que la traçabilité. Leur rôle est de fluidifier les échanges d'information et de contribuer à la standardisation de la communication.

Dans certaines situations limites, comme celle des centres d'appels, l'objectif est de réduire le travail d'interprétation inhérent à toute communication véritable et de déclencher automatiquement, chez les salariés, la mise en œuvre d'une procédure-type dès l'apparition d'un signal. D'autres travaux sur les centres d'appels ou sur les organisations en flux tendu mettent en avant l'irréductible capacité des salariés à contourner le système de contrôle introduit avec les TIC. Mais il faut souligner combien ces zones d'autonomie sont limitées, fragiles, sensibles aux transformations successives de l'organisation du travail, car le management des centres d'appels sait lui aussi *contourner les contournements* des téléopérateurs (Venco, 2009).

Ces réflexions montrent combien la compréhension de l'articulation entre TIC et travail gagne à la prise en compte des rapports de domination, sous-jacents à l'apparente autonomisation des salariés. Plus précisément, seul un sous-ensemble des manipulateurs de symboles peut se révéler gagnants, parmi ceux qui participent à la conception et à la mise en œuvre des restructurations continues traversant les entreprises. Cette position leur

donne en effet la capacité à remettre en cause le pouvoir de négociation des autres salariés (Gollac et Kramarz, 2000 ; Valenduc, 2009).

Quatre axes pour analyser la volonté de changer perpétuellement les organisations

Ces éclairages montrent que les perspectives ouvertes par la sociologie du travail fournissent un riche cadre d'analyse de l'interaction entre évolutions des mondes sociaux du travail et changements technico-gestionnaires autour des TIC. Quatre dimensions particulièrement structurantes se dégagent :

- l'axe de la *rationalisation de la coordination*. Sur cet axe, il est possible de pointer le levier organisationnel que les TIC procurent aux dirigeants et aux gestionnaires dans leur volonté de reconfigurer les collectifs. Cet axe permet également d'identifier la capacité de certains groupes de professionnels à s'appuyer sur les mêmes dispositifs pour inventer de nouvelles pratiques ;

- l'axe de la *rationalisation des connaissances*. Ici, l'utilisation des TIC est analysée comme un moyen de relancer le projet de rationaliser la gestion des connaissances (*knowledge management*, communautés de pratiques), avec ce que cela implique dans la reproduction des inégalités face à la maîtrise des dispositifs techniques ;

- l'axe de la *rationalisation axiologique*. Il permet d'interroger le degré et le sens de l'autonomie au travail avec les TIC. Les vagues successives d'injonction à l'autonomie, d'autonomie contrôlée, formes récentes de rationalisation, doublées d'un appareillage de supervision en temps réel, ne déstabilisent-elles pas les marges d'une autonomie authentique que certains observateurs identifient ? ;

- l'axe de la *rationalisation des rapports de domination*. Cet axe permet d'apprécier dans quelle mesure l'inscription des rapports sociaux de production dans le renouvellement des règles de gestion, des logiciels et de l'architecture informatique constitue une nouvelle forme de légitimation de la domination, prolongeant le travail d'incorporation des rapports hiérarchiques dans la technique, déjà identifié à propos de l'automatisation.

Ces quatre axes ne sont pas pour autant indépendants les uns des autres. On peut en effet considérer que *la rationalisation des rapports de domination s'appuie sur les trois autres axes, qu'elle contribue*, en retour, à *renforcer*. Ainsi, on peut penser que contrôler la conception, l'introduction, la mise en œuvre et le renouvellement des dispositifs technico-gestionnaires s'enrichit de l'appartenance à des collectifs pérennes et pertinents, de la maîtrise des compétences techniques et organisationnelles ainsi que de l'aptitude à préserver des marges d'autonomie. Tout comme, en retour, ce contrôle renforce les collectifs qui l'initient, les maintient dans une dynamique d'apprentissage et d'action créatrice.

On peut alors considérer ces quatre dimensions comme les composantes d'un *cadre d'analyse* permettant de rendre compte, de façon générale, des articulations entre changement technico-gestionnaire et évolutions de la

santé au travail. Toutefois, pour mettre en évidence des dynamiques, des processus, des transformations, sans préjuger de leur sens, il va nous falloir doter chacun des axes, de « repères », par rapport auxquels mesurer, apprécier des décalages, entre deux périodes d'observation. Mais avant d'exposer rapidement quels pourraient être ces repères, il nous reste à donner un fondement rigoureux, logique, à l'existence de ces quatre axes.

II – b) Apports du concept d'institution travail

Dans cette perspective, il est intéressant de noter que ces axes de rationalisation peuvent être considérés comme la transposition, dans le monde du travail, des quatre fonctions majeures que « Durkheim assigne (...) aux institutions : *l'intégration* (articulation entre individu et société), *la régulation* (production de règles qui régissent la vie sociale), *l'émancipation* (affirmation de la personnalité individuelle) et, enfin, *la codification* (construction de nos catégories de l'entendement) » (Lallement, 2003, pp. 13 et 53-57). En d'autres termes, une clé d'explication qui permet de lier sociologiquement les quatre dimensions, consiste à admettre que le travail est une institution sociale. Dès lors, *comprendre* - et éventuellement améliorer - *la santé psychique des salariés*, revient à examiner les effets complexes de la rationalisation gestionnaire sur chacune de ses fonctions/dimensions.

Précisons que, si, d'un côté, la catégorie d'institution permet de saisir ce qu'il y a de stable et structurant dans le social, elle ne désigne pas pour autant des réalités immuables, éternelles et s'imposant à tous de la même manière. Au contraire, la manière même dont les institutions concrètes se transforment constitue un révélateur des évolutions sociales plus générales. C'est pourquoi, il est tout aussi pertinent de s'intéresser aux processus d'*institutionnalisation* et de *désinstitutionnalisation*.

C'est dans cette double perspective que M. Lallement (2003) revisite la conception durkheimienne de ce concept : « Durkheim assigne quatre fonctions majeures aux institutions : *l'intégration* (articulation entre individu et société), *la régulation* (production de règles qui régissent la vie sociale), *l'émancipation* (affirmation de la personnalité individuelle) et, enfin, *la codification* (construction de nos catégories de l'entendement) » (pp. 13 et 53-57). Plus exactement, nous chercherons à établir dans quelle mesure le changement permanent s'oppose aux effets d'institutionnalisation liés au travail et en quoi, le renouvellement technico-gestionnaire peut s'avérer une source de désinstitutionnalisation.

Envisagée de la sorte, la catégorie *d'institution travail* fournit les fondations pour articuler logiquement, non seulement les quatre dimensions faisant l'objet de rationalisation, mais également les quatre axes d'analyse que nous cherchons à définir. Ce point établi, pour rendre plus opérationnels ces quatre axes d'analyse, nous allons leur faire correspondre des dynamiques sur lesquelles nous allons identifier et qualifier des moments-clés, qui serviront de « graduation » pour apprécier la forme et l'ampleur des transformations du travail, elles-mêmes à la source des évolutions de la santé psychique des salariés.

II – c) *Elaboration d'une grille d'analyse du changement perpétuel*

Cet effort de clarification, dont nous ne présenterons ici que les résultats synthétiques, nous paraît en effet nécessaire, car il arrive souvent que des termes proches (réseau, communauté, collectif, par exemple) soient utilisés ou automatiquement opposés (autonomie et contrôle, par exemple) sans que les auteurs ne prennent le temps de les définir pour en faire des catégories d'analyse, en sorte que controverses ou convergences s'avèrent fondées sur des malentendus.

* Dans ce sens, à l'étude de la rationalisation de la coordination, nous proposons de faire correspondre le souci de comprendre *la dynamique des capacités à élaborer et à s'inscrire dans des collectifs*. Faute de place, nous ne pourrons entrer ici dans le détail de la démonstration. Nous retiendrons que, dans une situation empirique donnée, pour apprécier dans quelle mesure *le renouvellement des dispositifs techniques a influé sur la capacité des salariés à s'inscrire dans des collectifs* de travail pérennes et pertinents, on peut identifier quatre collectifs-types dont les caractéristiques peuvent être comparées aux données issues de l'observation. Ces quatre collectifs types sont définis de manière à balayer un spectre allant :

- de l'anomie (degré zéro du lien social, étape ultime du délitement) ;
- à la communauté de professionnels (hiérarchie, règles d'inclusion et d'exclusion, exigence d'implication) ;
- en passant par le réseau stratégique (les membres sont mus par le seul intérêt) ;
- et le réseau de soutien (où la dimension affective et l'attention aux autres prennent un relief croissant)⁶.

* Sur le même schéma de raisonnement, à l'étude de la *standardisation des connaissances* va correspondre le souci de comprendre *la dynamique des capacités à s'inscrire dans des processus d'apprentissage*. Là encore, sans développer l'argument, indiquons qu'il s'agit de se doter d'un dispositif d'analyse permettant d'apprécier l'évolution des capacités d'apprentissage des salariés dans le contexte de renouvellement technologique. Dans ce sens, il est possible d'identifier quatre formes d'apprentissage-type dont les caractéristiques peuvent être comparées aux données recueillies lors d'une étude de terrain. Ces « repères » balisent un éventail allant :

- de *l'apprentissage individuel* (réorganisations de schèmes aboutissant à des généralisations croissantes, dépendant d'*aspects affectifs*, mais aussi de *l'identification*, par le sujet apprenant, d'*un sens* à son effort cognitif et de la *reconnaissance* institutionnelle de l'effort d'adaptation cognitive) ;
- à *l'apprentissage collectif* (acquisition de compétences collectives, régulation des collectifs) ;

⁶ Le détail de la construction de cette grille d'analyse figure dans (Metzger, 2007a).

- en passant par le *dysapprentissage individuel* (perte de savoirs et savoir-faire et/ou entrave à l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire) ;

- et le *dysapprentissage collectif* (perte de compétences collectives, et/ou entrave à l'acquisition de régulation des collectifs)⁷.

* En ce qui concerne l'étude de la *rationalisation axiologique*, nous pouvons lui faire correspondre le souci de comprendre la *dynamique des capacités* d'agir autonome. Cet axe d'analyse permet d'apprécier les effets cumulés du renouvellement technico-organisationnel sur les capacités individuelles et collectives d'auto-organisation des salariés pour contrôler le changement et maîtriser la mise en œuvre des dispositifs à base de TIC. Nous distinguerons quatre moments-clés, dont les caractéristiques détaillées permettent de positionner des situations empiriques sur un continuum allant :

- de *l'indépendance* (la forte capacité d'auto-institution est articulée à un projet professionnel porteur et permet d'octroyer/retirer la reconnaissance) ;

- à *la dépendance* (l'individu dépend du soutien des autres sans pouvoir le leur rendre, il ne peut négocier sa coopération, ses capacités d'initiative sont peu valorisées) ;

- en passant par *l'autonomie* (les individus sont plus liés à leur entreprise et à leurs pairs, même si leur capacité d'auto-institution demeure significative, notamment grâce à leur inscription dans un collectif pérenne et leur capacité d'apprentissage) ;

- et la *résignation* (faible capacité d'auto-institution, résultant d'expériences tronquées empêchant l'accumulation de ressources et l'adaptation des dispositions acquises)⁸.

* Quant à l'étude de la rationalisation des *rapports de domination*, il correspond à la dynamique des capacités à contrôler le changement technico-organisationnel permanent. Sur cet axe, il est possible d'identifier quatre positions-clés délimitant un ensemble de trajectoires allant :

- de *l'instauration* (capacité d'agir sur l'action des autres de façon la plus durable et la plus étendue, grâce à la production récurrente d'injonctions à changer et à la pratique de l'expérimentation) ;

- à *l'exclusion* (accumulation, durable, des positions les plus défavorables dans chacune des dynamiques) ;

- en passant par *l'auxiliariat* (les auxiliaires identifient les modalités fines permettant de mettre en œuvre le renouvellement technico-organisationnel, ils n'hésiteront pas à instrumentaliser leurs collègues) ;

- et *l'assujettissement* (exécution des ordres, ce qui n'exclut pas (et parfois même exige) une part d'initiatives limitées).

⁷ La construction de cette grille d'analyse est présentée dans (Metzger, 2007b).

⁸ La construction de cette grille d'analyse figure dans (Lallement et Metzger, 2009).

* Ces quatre dynamiques, rendues opérationnelles par l'identification d'indicateurs sociaux (les repères), possèdent des éléments communs : les apprentissages sont partiellement liés à l'inscription dans un collectif, les capacités d'agir sont liées aux apprentissages et à l'inscription dans un collectif, quant aux rapports de domination, ils résultent et interagissent avec les trois.

III – UTILISATION DE LA GRILLE D'ANALYSE POUR ANALYSER LES EFFETS DU CHANGEMENT PERPETUEL SUR LA SANTE DES TRAVAILLEURS

Le concept d'institution-travail ainsi défini permet alors au chercheur de saisir comment, *au fur et à mesure des transformations technico-gestionnaires*, une partie des salariés peut progressivement entrer dans un cercle générateur de dégradation de leur état psychique.

En effet, dans le cas de la France, nous avons utilisé cette grille d'analyse pour rendre compte des transformations dans le champ de l'éducation (autour d'innovations technico-gestionnaires comme les campus numériques, la distribution d'ordinateurs portables au collège, etc.), dans le secteur hospitalier (autour de l'introduction du dossier médical informatisé, de la gestion du plateau technique et des démarches qualité) et au sein d'une grande entreprise de télécommunications (en étudiant tout particulièrement la mise en œuvre des réformes successives portant sur le statut, les restructurations, les modes de gestion du personnel, mais aussi la pratique du télétravail chez les cadres et l'évolution des relations d'entraide dans les centres d'appels) (Metzger, 2000 et 2007b ; Metzger et Cleach, 2004).

Plus exactement, nous avons mobilisé cette grille d'analyse dans quatre ensembles de recherches sur les univers professionnels :

- une multinationale du secteur des télécommunications, dont les salariés ont connu depuis plus de 20 ans, une série ininterrompues de réformes et de restructurations, changements de statut, reconversion des techniciens vers le commercial, etc. Procédant par entretiens semi-directifs auprès de cadres techniques et gestionnaires, de techniciens, vendeurs et administratifs, nous avons ainsi rencontré près de 80 salariés, entre 1997 et 1999, puis entre 2004 et 2006 ;

- plusieurs recherches dans le secteur de l'éducation / formation : écoles primaires, collèges, universités et formation internes en entreprise. Nous nous sommes tout particulièrement intéressé aux transformations des pratiques professionnelles lors de l'introduction de nouveaux dispositifs techniques (enseignement à distance, formation sur ordinateur, logiciel de gestion des supports de cours, etc.). Procédant là également par entretiens semi-directifs auprès des professionnels (enseignants, formateurs, responsables de départements pédagogiques, informaticiens), nous avons interviewé environ 50 personnes, entre 2002 et 2004 puis en 2006 ;

- plusieurs recherches dans le secteur hospitalier, toujours en nous intéressant aux effets des dispositifs technico-gestionnaires sur les pratiques des professionnels (médecins, infirmières, cadres de santé). Notamment, lors d'une étude sur l'informatisation dans un hôpital parisien récent, nous avons pratiqué environ 40 entretiens, entre 2005 et 2006 ;

- et plusieurs recherches sur l'insertion des travailleurs aveugles et des travailleurs sourds dans une grande entreprise. Nous nous sommes intéressés aux effets du renouvellement des dispositifs informatiques sur leur insertion, en interviewant aussi bien des salariés aveugles, sourds, que leurs collègues, leurs supérieurs, des formateurs et des informaticiens, soit, au total, 40 personnes, entre 2003 et 2004.

Les entretiens ont été, le plus souvent, complétés d'observation dans les services concernés.

Sans pouvoir ici restituer la richesse des résultats, nous retiendrons que, dans chacune des configurations (éducation, santé, télécommunications), du fait de leurs trajectoires professionnelles et sociales antérieures, sous l'effet d'une succession de renouvellement de leur contexte de travail (dispositifs techniques, règles de gestion, réorganisations, etc.), une partie importante des individus sont profondément déstabilisés. Nous avons ainsi pu repérer, *au sein de chaque groupe professionnel* (enseignants, ingénieurs biomédicaux, médecins hospitaliers, cadres techniques et commerciaux, téléopérateurs), des phénomènes de compétition/concurrence entre collègues, débouchant sur un déclassement relatif, une incapacité à se projeter dans l'avenir. Ces salariés sont incapables de s'insérer dans de nouveaux collectifs pérennes et pertinents (vis-à-vis du nouvel environnement), d'entrer dans un processus d'apprentissage collectif et de développer un projet d'auto-institution. Ils accumulent des retards et un sentiment d'isolement croissant (délaision), qui ne leur permet ni de se coaliser pour peser sur la production de règles structurantes (exclusion), ni de négocier leur coopération (assujettissement).

Il est important de noter que la perte des solidarités entre salariés est intimement liée au processus de rationalisation technico-gestionnaire. En effet, au fur et à mesure des restructurations, des reconversions, des changements d'affectation, mais aussi des départs anticipés des salariés les plus âgés, les organisations syndicales ont été considérablement affaiblies. Ainsi, l'habitude de s'organiser collectivement pour contraindre les directions à négocier, a été progressivement perdue⁹. A cela s'est ajouté le fait que, grâce au renouvellement des dispositifs de gestion du personnel, les directions ont peu à peu pris le contrôle sur les processus de transmission des savoirs et savoir-faire. Qu'ils soient formateurs, ingénieurs hospitaliers, cadres techniques ou téléopérateurs, une partie des professionnels a été confrontée – tôt ou tard – à une perte de sens de son activité (dispenser un cours conçu par d'autres, passer tout son temps à rédiger des rapports

⁹ Nous retrouvons ici un résultat identifié par D. Linhart (1996).

d'activité, ne plus s'accorder de repos, respecter des scripts rigides et inappropriés).

Tous les facteurs sont alors réunis pour s'opposer à leur effort pour se maintenir en santé et ils vont, peu à peu, manifester les symptômes caractéristiques des TPS, allant jusqu'au suicide¹⁰.

A contrario, quand ils sont inscrits dans un réseau de soutien, voire une communauté de professionnels – ces collectifs pouvant d'ailleurs s'étendre à d'autres organisations, d'autres hôpitaux, d'autres entreprises du même secteur -, une partie des salariés peut tirer profit des opportunités que représente alors pour eux le changement technico-organisationnel et parvenir à résister psychiquement aux risques.

Les articulations entre santé au travail et transformations technico-gestionnaires sont donc ambiguës. A l'hôpital, dans les établissements d'enseignement, parmi les téléopérateurs ou les cadres télétravaillant, partout l'on peut déceler l'existence de processus de *désinstitutionalisation* du travail. Symétriquement, on peut identifier des processus favorisant l'insertion dans des collectifs pérennes, dans une dynamique d'apprentissages collectifs et d'indépendance. On peut dès lors parler de *polarisation des positions* pour caractériser le fait que, sur une longue période, on assiste à un renforcement des capacités de certains groupes professionnels et de certains individus à se maintenir en bonne santé, tandis que, simultanément, une autre partie perd, peu à peu, l'accès aux ressources collectives pour résister à l'usure et à la montée des TPS.

Ainsi, le modèle d'analyse proposé permet d'expliquer le lien étroit entre santé au travail et volonté technico-gestionnaire de changer en permanence toutes les dimensions de l'activité. La dégradation de la santé psychique d'une partie des salariés serait due à l'intention têtue du management de contrôler les salariés en les plaçant dans une sorte de *mouvement perpétuel*. Dès lors, pour réduire les effets nocifs sur la santé de cette déstabilisation organisée du travail, il est nécessaire de comprendre le phénomène gestionnaire, partie prenante du changement permanent.

IV – LES DEUX SOURCES DU CHANGEMENT PERPETUEL

IV – a) Une dynamique propre au phénomène gestionnaire

Dans cette perspective, rappelons que la gestion se présente¹¹ comme une manière plus rationnelle de décider et d'organiser. Elle entend constituer une issue, rationnellement fondée, à l'arbitraire, au népotisme, à la négligence, au gaspillage. En cela, elle constitue un mode d'organisation

¹⁰ Travaillant sur les mêmes entreprises, N. Burgi (2009) parvient à des constats proches.

¹¹ Et présente effectivement cet avantage dans certaines situations.

et de commandement, dont les principes sont souvent bien accueillis, même par ceux qui identifient les effets dysfonctionnels de sa mise en œuvre.

Sa spécificité est d'agir de l'extérieur, pour ainsi dire en surplomb. Ce faisant, intentionnellement ou non, elle dépossède les acteurs de la définition de la finalité même de leur activité : non seulement, le phénomène gestionnaire « rationalise » certaines dimensions de leur activité, mais il oriente – par essence – leur action dans une direction qu'ils n'ont pas choisie.

Mais s'il convient de parler de phénomène gestionnaire, c'est que la gestion déborde le simple cadre d'un ensemble d'outils et de techniques présentés comme scientifiquement élaborés. Elle inclut également des discours et des représentations. Surtout, elle s'incarne dans des acteurs collectifs qui en conçoivent les principes, président à la mise au point des outils, développent des techniques de justification de leur emploi, etc.

Sous cet angle, les « gestionnaires » peuvent être considérés comme un ensemble de groupes professionnels, partiellement en compétition, et prétendant au monopole de la connaissance de la bonne manière d'organiser le travail des autres professions. De ce fait, ils se placent en position conflictuelle vis-à-vis de ces derniers. *Le phénomène gestionnaire* peut alors être envisagé de façon dynamique comme *tension, lutte permanente entre deux systèmes de dispositifs* (techniques, organisationnels, symboliques, etc.) :

- le premier système est conçu, parfois de façon informelle, parfois de façon très codifiée, par des professionnels dont l'activité principale n'est pas la gestion mais qui, pour mener à bien leur propre travail productif, ont trouvé des moyens de s'organiser, de hiérarchiser les différentes dimensions de leur métier. Les solutions élaborées par ces professionnels s'insèrent dans leur conception du travail bien fait, s'accordent aux valeurs dominantes de leur groupe, et s'inscrivent dans le long terme, par exemple, en prenant en compte la nécessité de former les nouveaux et de promouvoir les plus anciens ;

- le second est conçu et mis en œuvre, par plusieurs groupes professionnels (gestionnaires en titre, ingénieurs, informaticiens, etc.) qui cherchent à fonder leur légitimité sur leur capacité à définir le plus rationnellement l'efficacité collective en milieu organisé, et simultanément cherchent ainsi à exercer le pouvoir dans les appareils productifs, notamment en contrôlant leurs transformations. Même si la mise en œuvre des dispositifs de gestion est le fruit de compromis, leur conception et leur introduction relève de l'activité des gestionnaires.

De la sorte, l'extension du phénomène gestionnaire résulte avant tout d'une histoire, celle des groupes professionnels intervenant dans le champ de la gestion des organisations (champ hétérogène, composé de segments hiérarchisés et partiellement en concurrence), de leurs prédécesseurs, de leurs alliés (dirigeants, autres professions gagnant à court terme dans le

développement de la gestion), des institutions où ils se forment (grandes écoles, écoles de gestion, cursus de gestion au sein d'autres filières spécialisées), des cabinets de consultants et des entreprises produisant des dispositifs de gestion. Ce processus se présente comme le résultat, toujours contingent, mais jamais indéterminé, des rapports sociaux entre ces deux systèmes, avec ses recompositions internes, accompagnées de déplacements de groupes professionnels d'un système à l'autre.

De par cette structuration complexe, la dynamique propre au champ de la gestion et les tensions entre groupes se manifestent, notamment, par une *dynamique de renouvellement incessant de dispositifs*, ce qui a pour conséquence d'amener les dirigeants et l'élite gestionnaire à se centrer sur une forme particulière d'objectivité, celle que procurent la lecture et les discussions autour des indicateurs, des tableaux de bord, des résultats comptables, etc. Cette focalisation sur des représentations réductrices, souvent faiblement connectées avec la réalité du travail, explique en partie la lente dégradation de la santé psychique des travailleurs.

Une autre source structurelle des troubles psychosociaux doit être recherchée au sein même de la pensée rationalisatrice.

IV – b) Une dynamique propre à la pensée rationalisatrice

En effet si le changement perpétuel est finalement mis en œuvre, c'est aussi parce qu'une partie significative des salariés ne s'oppose pas à leur déploiement et à leur renouvellement. Certes, les déstabilisations successives liées au renouvellement technico-gestionnaire réduisent les capacités de coalition, engendrent de la résignation et du retrait. Quant aux salariés qui s'engagent dans une critique argumentée de l'introduction de dispositifs, ils le font souvent au nom de la défense d'un existant, d'un ethos professionnel. Il leur est toutefois difficile de critiquer sur le fond la gestion, et la référence à des valeurs ne semble bien souvent pas contrebalancer la force de conviction sur laquelle s'appuie la gestion.

Si cette dernière reçoit un écho si souvent favorable, c'est qu'elle est inscrite dans des principes et des discours se référant à des justifications scientifiques. Discours, principes, outils présentent toutes les apparences de la familiarité et de la logique la plus rigoureuse, grâce notamment :

- à la quantification (conception apparemment neutre d'indicateurs, calculs apparemment transparents de leur valeur, élaboration de tableaux de bord, fixation d'objectifs renforçant le besoin de quantification, évaluation de l'atteinte des objectifs au moyen d'une discussion autour de l'écart entre deux nombres) ;
- aux représentations graphiques (basées sur les valeurs des indicateurs et, de plus en plus, sur les relations entre individus au travers de graphes de réseaux) ;
- mais aussi aux acquis des sciences sociales, régulièrement instrumentalisés, depuis les préconisations de l'Ecole des relations humaines, jusqu'aux conseils pour élaborer des communautés de pratiques ou mettre en œuvre des outils de *knowledge management*.

Or, sous cette apparence de rationalité scientifique, se profile, bien souvent, une *posture de réification*. Pour le montrer, dégageons tout d'abord les éléments sous-jacents à la pratique managériale du changement permanent.

Les traits caractéristiques sous-tendant la volonté de changer

Même si les directions commanditent des enquêtes pour recueillir l'opinion ou le « ressenti » des salariés, même si elles font appel, parfois, aux suggestions des salariés, elles n'élaborent pas pour autant le changement de façon conjointe. Et, loin de faire évoluer leur façon de penser l'organisation, les dirigeants et le management utilisent, le plus souvent, les résultats de ces enquêtes pour « enseigner » de nouvelles valeurs et pratiques : depuis le culte du service au client, jusqu'à l'acceptation de la compétition comme idéal de relation, en passant par l'adhésion au mouvement ou l'aide à gérer le stress.

Tout se passe alors comme si le haut management, pour envisager de modeler à volonté le travail, concevait les mondes sociaux de l'entreprise comme des « choses », constituées de "particules" élémentaires que sont :

- tantôt les individus (individualisation des modes de GRH et des objectifs, comptage des effectifs, flexibilisation externe) ;
- tantôt les activités (organisation scientifique du travail, découpage du fonctionnement de l'entreprise en processus et « métiers », flexibilisation interne) ;
- tantôt les entités organisationnelles de base (fusions, absorptions, restructurations, sous-traitance, projets).

Les pratiques professionnelles qui lient entre elles ces particules sont jugées *réductibles* à un *ensemble fini de pratiques élémentaires* (les modes d'emploi, les objectifs, les contrats, les emplois-types), que l'on peut faire figurer sur un diagramme de flux, une liste de processus, un tableau de données, en vue de leur simplification et de leur traduction en indicateurs, avant automatisation dans une phase ultérieure.

Les TIC renforcent ces modélisations avec la possibilité de traçage, de comptage instantané, d'alimentation de bases de données consultables par les organisateurs. D'autant plus que les communications, les échanges, aussi bien vocaux que scripturaux, peuvent être enregistrés et analysés selon des schémas standardisés, supposés refléter le degré de coopération.

Ajoutons que les dirigeants et l'élite managériale envisagent l'histoire et la culture, ces constructions sociales produites par l'expérience, comme un frein à l'efficacité collective. Chaque étape de la volonté de changement semble annuler l'héritage du passé, tout en étant présentée comme un moyen de résoudre des dysfonctionnements.

Ces caractéristiques sous-tendant l'action dirigeante présentent de nombreuses analogies avec une attitude réifiante.

La réification ou la transmutation du social en chose

En effet, la réification implique que l'on refuse (ou que l'on soit devenu incapable) de se mettre à la place de l'autre de l'interaction. A la limite, la réification conduit à la disparition des *interactions*, car il n'y a plus d'*intersubjectivité* (Honneth, 2009). L'attitude réifiante consiste à renoncer à tout souci envers autrui, à refuser la *reconnaissance* de son humaine dimension. Elle permet aux porteurs de cette attitude de ne pas se sentir concernés par les conséquences de leurs actes, surtout quand ces dernières se manifestent de façon qualitative.

Et dès lors que le social est envisagé comme une chose, les mêmes règles sont considérées – par les auteurs de la réification – comme applicables aux dispositifs techniques, aux échanges marchands, aux interactions sociales et aux normes sociales d'action. Ceux qui maîtrisent ces types de règles et en contrôlent la mise en œuvre peuvent donc agir intentionnellement sur le social pour le conformer à un modèle préétabli.

Dit autrement, la posture réifiante joue sur deux plans entremêlés.

D'une part, elle intervient dans le recours à des principes scientifiques de détachement, de non-engagement, principes mis au service de la « connaissance objectivante », ou connaissance instrumentale du social : ici, le lien social, l'apprentissage, les savoirs et savoir-faire professionnels, les aspirations à l'autonomie, tous ces éléments sont envisagés comme des composantes détachables de leur substrat intersubjectif.

D'autre part, la réification s'exerce au moment de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de gestion, en ce sens qu'il est devenu habituel d'agir sur le social comme si l'on pouvait le conformer à un plan, le discipliner selon des schémas préexistants, quitte à inclure parmi ces schémas des boucles de rétroaction pour corriger les écarts par rapport à la trajectoire envisagée (évaluation en continue, traçabilité).

La réification source de l'expérimentation gestionnaire

Ainsi définie, la réification permet de rendre compte des caractéristiques sous-tendant la pratique managériale du changement permanent. C'est parce que le social peut être légitimement considéré comme une chose, constituée d'une hiérarchie de particules aux mécanismes transparents et sans histoire, que l'on peut chercher à le conformer à un plan préétabli. Le phénomène gestionnaire s'inscrit parfaitement dans les processus « d'autonomisation des pratiques qui consistent simplement à observer les hommes, à enregistrer froidement leur existence, à les considérer comme des facteurs indépendants du contexte du monde vécu auquel ils appartiennent » (Honneth, 2009, p. 116)¹².

¹² Ces mécanismes d'objectivation (registres, comptabilité, transmission de données), M. Foucault (1975) en avait également identifié l'existence en analysant les techniques de disciplinarisation des corps, avec leur progressivité et leur caractère cumulatif (quadrillage de l'espace et du temps, surveillance permanente ou croyance en la permanence de la surveillance).

La pratique du changement perpétuel contraint aussi les salariés à mobiliser leur propre subjectivité, en se laissant convaincre ou en faisant mine d'être convaincus du bien fondé de l'attitude réifiante (p. 114). Nous pensons ici aux dispositifs de recrutement et d'évaluation permanente dont la mise en œuvre consiste à demander aux travailleurs de mettre en scène leur propre consentement, de prétendre qu'ils éprouvent certains sentiments attendus ou, au contraire, qu'ils n'éprouvent aucun état d'âme (par exemple, quand ils collaborent à l'évaluation de leurs pairs ou de leurs subordonnés, quand ils mettent en œuvre des restructurations, des licenciements).

Dès lors, les processus de désinstitutionalisation partielle du travail prennent leurs racines dans cette posture de réification, commune aux démarches scientifiques et à l'action gestion gestionnaire. C'est bien parce qu'il est devenu légitime de considérer le social comme une chose, que l'on peut envisager comme raisonnable de changer sans cesse le travail et que ce dernier joue de moins en moins ses fonctions d'intégration, de codification, de régulation et d'émancipation.

CONCLUSION

Dans ce contexte, pour que des formes d'action puissent contribuer à réduire les conséquences délétères de l'organisation sur la santé, il faudrait pouvoir ralentir le changement perpétuel et l'orienter vers une conception plus respectueuse des intersubjectivités, du social. Or, nous avons vu que le changement perpétuel : résulte de la dynamique interne au champ de la gestion (compétition entre gestionnaires, conflit avec les autres groupes) ; qu'il se déploie à partir d'une connaissance objectivante du social (attitude réifiante, déni de l'intersubjectivité) ; et qu'il se perfectionne sans cesse par la pratique de l'expérimentation sociale. Dès lors, pour *améliorer authentiquement la santé* psychique des salariés, il faudrait : que les décideurs se « reconnectent » à la réalité, qu'ils reconnaissent à l'intersubjectivité la richesse de ses apports et qu'ils permettent à tous les salariés d'acquérir des capacités durables à expérimenter.

Ce serait, finalement, renoncer au contrôle du changement, qui est précisément l'enjeu des rapports de domination au travail. Nous retrouvons, tout compte fait, une évidence : chercher à rendre le travail émancipateur pour le plus grand nombre, c'est vouloir intervenir au cœur même des rapports sociaux du travail, tels qu'ils s'expriment à l'articulation entre l'économie et la gestion, entre les décisions de politique macro-économiques et la définition précise des contextes d'action.

BIBLIOGRAPHIE

ASKENAZY P., CARTRON D., CONINCK F. (de) et GOLLAC M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse, 2006.

BOSCH G. et SCHIEF S., « L'emploi des 55 ans et plus en Europe entre Work line et préretraite », *Travail et emploi*, n°107, juillet-septembre 2006, pp. 19-32.

BURGI N., « La maltraitance au travail est-elle programmée ? Les paradoxes d'une gestion "responsable" des ressources humaines à France Télécom », *Communication aux XIIIe journées internationales de sociologie du travail*, Nancy, juin 2009.

CRAIPEAU S., *L'entreprise commutante ou travailler ensemble séparément*, Paris, Lavoisier, 2001.

Daniellou F., Escriva E., « TMS, les conditions d'une prévention pérenne » in « Troubles musculo-squelettiques : à quand une prévention durable ? », *Santé et Travail*, N°62, Avril 2008 pp. 28-30.

DAUBAS-LETOURNEUX V. et THEBAUD-MONY A., *Organisation du travail et santé dans l'Union européenne*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, 2002.

DEBOUT F., FAURE S., FLIPO F., GERNET I., LE LAY S., LUSSEN J. et VINCENT J., « La santé à l'épreuve du travail », *Mouvements*, 2009/2, n° 58, p. 7-12.

DEBRAND T. et LENGAGNE P., « Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe », *Économie et statistique*, N° 403-404, 2007, p. 19-38.

DURAND C., *Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Seuil, 1978.

DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

FOUCAULT M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, 1975.

FRIEDMANN G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964 [1956].

FRIEDMANN G. et NAVILLE P., *Traité de sociologie du travail*, 2 tomes, Paris, Armand Colin, 1964.

GAULEJAC V. (de), *La société malade de sa gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Seuil, 2005.

GOLLAC M. et KRAMARZ F., « L'informatique comme pratique et comme croyance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134, 2000, pp. 4-21.

GOLLAC M., GUYOT S. et VOLKOFF S., « À propos du "travail soutenable". Les apports du séminaire interdisciplinaire Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale », *Rapport du CEE*, n° 48, juin 2008.

HONNETH A., *La réification*, Gallimard, 2009 [2007].

LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, 2003.

- LALLEMENT P., METZGER J.-L., « Renouveau technologique et inégalités numériques au travail », in B. Lelong, F. Granjon et J.-L. Metzger (dir.), *Inégalités numériques, clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Paris, Hermès-Lavoisier, mars 2009, pp. 159-192.
- LINHART D., « Souffrance individuelle et action collective », in Durand J.-P., *Le syndicalisme au futur*, Alternatives Sociologiques, 1996, pp. 57-78.
- LUNDBERG I. et al., *Work and Social Inequalities in Health in Europe*, Peter Lang, Bruxelles, 2007.
- MARTIN D., METZGER J.-L. et PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil, 2003.
- MAUGERI S. (dir.), *Au nom du client*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- METZGER J.-L., *La réforme permanente d'un service public : entre utopie et résignation*, L'Harmattan, 2000.
- METZGER J.-L., « Elaboration et mode d'usage d'une typologie des collectifs », in A.-F. de Saint-Laurent et J.-L. Metzger (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique*, Paris, Editions de l'école des mines, 2007a, pp. 23-50.
- METZGER J.-L., *La volonté de changer : L'institution du travail au risque du changement technico-organisationnel permanent*, Thèse pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, Université d'Evry, 10 décembre 2007b.
- METZGER J.-L. et CLEACH O., « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, volume 46, numéro 3, décembre 2004, pp. 433-450.
- MOLINIE A.-F., « Les salariés quinquagénaires, entre fragilisation et protection », *Retraite et société*, 2006/3, n° 49, p. 11-37.
- NAVILLE P., *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 1963.
- POMMIER J.-L., BARDOUILLET M.-C., GILLES M. et MOLINIE A.-F., « Ce salarié devrait cesser de travailler : une approche de l'usure professionnelle des 50 ans et plus », *Retraite et société*, 2006/3, n° 49, p. 39-59.
- VALENDUC G., « La fracture numérique passe-t-elle par le travail ? », in B. Lelong, F. Granjon et J.-L. Metzger (dir.), *Inégalités numériques, clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Paris, Hermès-Lavoisier, mars 2009, pp. 137-159.
- VALEYRE A., « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation », *Travail et Emploi*, n°112, octobre-décembre 2007, p. 35-47.
- VENCO S., « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens: omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2009/2, pp. 55-76.

VOGEL L., « Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail », *Mouvements*, 2009/2, n° 58, p. 104-116.