

Eric Roussel
Formateur au CNAM
(Conservatoire National des Arts et Métiers)

Titre : *Les effets des outils du management sur le sujet du travail*

Eric Roussel
Formateur au CNAM
(Conservatoire National des Arts et Métiers)

Introduction

« À l'égal de la nature, le corps a été le lieu d'une alchimie involutive où la matière vivante se transformait en marchandise par le biais du travail. Mourant dans l'objet d'échange qu'il devenait et renaissant toujours pour dépérir aussitôt, il n'a progressé vers un devenir véritablement humain qu'à travers une économie qui le niait. »

Raoul Vaneigem

Qu'entendons-nous par *sujet du travail* ? Le sujet du travail est, pour nous, cette vérité de l'être qui traverse les hommes confrontés à la réalité par le geste du travail. Le verbe traversé indique que, par eux, quelque chose s'écoule qui les façonne et les dépasse à la fois. Ce qui s'écoule les dépasse à plusieurs titres, de multiples façons. L'outil utilisé renferme et cristallise des modes de penser dont les contenus de représentations échappent à celui qui dans le quotidien les mobilise. Mais, du fait même de cette utilisation, l'empreinte de ceux-là se dépose dans celui-ci étant donné que l'outil fait médiation entre lui et la réalité appréhendée dans et par le geste du travail. D'un point de vue anthropologique, le sujet du travail ne peut se réduire à un individu en situation de travail. En lui transite tout ce qui déborde ce monde non clos. Ce qui déborde permet le geste du travail et rend possible qu'il produise *des* effets, ces effets-là. Ces deux versants de ce qui s'écoule et dépasse sont inextricablement liés. La réalité appréhendée et perçue à travers l'outil mobilisé dépend de cet être qui s'est constitué et continue de se produire, aussi en dehors des espaces réservés au travail.

La plus grande difficulté consisterait alors à savoir pourquoi cet outil-là produit ces effets-là sur cet individu-ci ? Cette voie n'est pas celle que nous allons emprunter. La bifurcation tient plus de la prise de conscience de l'immensité de la tâche, voire de l'impossibilité de la mener à bien, que du renoncement définitif. Reprenant à notre compte une représentation du sujet, être de langage, sculpteur se faisant dans le faire, nous porterons notre analyse à un certain niveau de généralité. À cet étage, nous chercherons à comprendre en quoi les outils du management contemporain – héritiers de la pensée gestionnaire – contribuent à façonner, de quelles manières et avec quels effets, celui qui, dans l'acte du travail, les mobilise et est mobilisé par eux. Mais nous posons d'ors et déjà que nous ne nous situons pas à un niveau d'analyse qui nous permettrait de répondre à la question : pourquoi ces effets-là sur celui-ci ?

Nous baliserons le chemin de notre ambition en interrogeant les types de réponses que peuvent apporter à ceux qui les mobilisent des outils qui prennent en charge les questions structurantes du sujet qui

portent sur ce que je dois faire, sur ce que je peux savoir et sur ce qu'il m'est permis d'espérer. Nous emprunterons donc, très modestement, les champs ouvrant à une réflexion sur la condition humaine en reprenant à notre compte les trois grandes questions qui scandent la fameuse révolution copernicienne d'Emmanuel Kant.

Rouage de la machinerie industrielle, particule fusionnelle de l'entreprise du troisième type, le sujet du travail est désormais aux prises avec des dispositifs qui préaiguillent dans l'hétéronomie son rapport au travail. Mais comment joue leur contribution sur son mode d'être au monde ?

Dans le monde du travail, les outils de management gagnent du terrain. Imposés dans l'hétéronomie, ils « conduisent les conduites » des individus sur deux plans qui s'entrecroisent, l'un concerne les relations qu'ils entretiennent avec les autres et avec eux-mêmes, l'autre prend en charge les modalités de l'exécution du faire. On emploiera ici le terme d'outil de management dans un sens qui recouvre un ensemble hétérogène de « techniques de gouvernementalité¹ » qui organisent les façons d'être et de faire en entreprise. On peut parler à ce titre d'un dispositif de double médiation. Ces techniques s'interposent entre les hommes et la réalité (composée du travail, des autres et de soi-même). Elles sont *ce par quoi* (on parlera aussi de médiations) les hommes se saisissent de et sont saisis par ce qui leur incombe d'exécuter, de modeler, d'appréhender... de faire. Leur force provient donc du fait que, devenues moyen à travers lequel la réalité (la tâche à accomplir et les hommes avec qui s'entretenir) est appréhendée, elles rétroagissent inmanquablement sur celui qui les mobilise qui en faisant se fait. Il s'agira donc de comprendre quels effets peuvent produire ces outils de management sur ceux qui les mobilisent et sont mobilisés par eux. Tour à tour ce sont les liens aux autres et les relations à soi qui seront questionnés, de même que seront envisagés les effets sur soi des manières préétablies de réaliser le travail.

Les manières de faire et d'être avec les autres et soi-même, préaiguillées en extériorité, ne peuvent voir le jour sans la contribution de ceux à qui ces techniques sont destinées. Mais le statut de cette contribution est ambigu. D'un côté, la subjectivité est requise, sans elle, l'outil resterait inanimé, sa mobilisation est impensable sans cette contribution de base. Nécessaire à la mobilisation des outils pour l'accomplissement du travail, la contribution des individus s'impose aussi du fait même que la pensée gestionnaire cristallisée dans ces outils ne parvient pas à saisir les aspérités du réel qui se manifestent dans l'acte de faire. C'est parce que les individus y mettent du leur que, non seulement la mobilisation des outils est rendue possible, mais aussi du fait même de *leur* contribution, que ceux-ci produisent ces effets-*là* sur eux. Pourtant, si la première modalité de cette contribution est reconnue, la seconde, gage de leur réussite, est passée sous silence².

¹ Les expressions entre guillemets sont empruntées à la terminologie de Michel Foucault. « J'appelle « gouvernementalité » la rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi. » M. Foucault, *Dits et écrits II. 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, p. 1604. Notons que l'utilisation de cette terminologie présuppose que l'on conçoive la mobilisation de ces techniques inséparablement en direction des autres et de soi-même, aussi, la distinction manager/managé est-elle ici sans importance.

² Contrairement à ce qu'avance la littérature managériale contemporaine qui, simultanément, annonce une relation au travail soustraite aux rapports de pouvoir et enjoint les salariés à l'autonomie et à la responsabilité en avançant que le contrôle, la subordination et la domination ont disparu du monde du travail, l'analyse des réalités de travail montre que les outils de management issus de la pensée gestionnaire prolifèrent et s'immiscent dans l'organisation du faire jusque dans ses détails les plus insignifiants

Ces interférences entre le requis et le récusé ne comptent pas pour peu sur les effets produits. Comment se reconnaître dans ce que l'on a soi-même contribué à produire dès lors que la nature des outils mobilisés n'est pas soumise à discussion, qu'elle est imposée de façon univoque et que, de surcroît, la réussite du geste attendu porte la marque de la mobilisation d'une subjectivité niée dans la nature réelle de sa contribution ?

Dans ce va-et-vient constant entre subjectivité requise mais aussi récusée, implicitement nécessaire et pourtant pour partie rejetée, des pratiques managériales voient le jour qui résultent de la mobilisation d'outils. Ces pratiques apportent des savoirs sur soi, les autres et le travail. Quels en sont les contenus ?

en apparence apportant par là plus qu'un bémol, pour le moins un démenti, aux doux rêves d'un modèle harmonieux d'individus possédant la maîtrise de la question que dois-je faire ; comment expliquer la prolifération de ces outils qui conduisent les conduites si l'on avance par ailleurs que les individus sont désormais autonomes ? Entrevoir les effets de la mise en œuvre des outils par cette porte d'entrée nous invite à sentir à quel point la contribution requise et récusée des individus pour mener à bien l'accomplissement de leur travail porte le sceau de cette ambiguïté originelle.