

Suite de la page 4 Un monsieur en costard-cravate est venu nous expliquer qu'il fallait maintenant ne plus penser à créer, mais à être des gestionnaires. (...) L'après-midi a été consacré à comment se servir d'un téléphone. C'est un peu pathétique. Il y a un nombre de sonneries à respecter, donc, 4 sonneries au maximum. (...) On doit aussi avoir un phrasé bien spécifique, le même en toutes circonstances, donc : nom, prénom, « Que puis-je pour vous ? », etc. Quelle que soit la personne qu'on a au bout du fil, obligation de structurer le dialogue, le langage. On a appris aussi les mots à dire, les mots à ne pas dire, les bévues à ne pas commettre. Le matin a été consacré aux attentes psychologiques du client, ce qu'il aime entendre, ce qu'il n'aimerait pas entendre, comment être efficace. (...) Évidemment, le formateur a été pris à partie. En fait, on est en train de nous dire tout une série de choses, mais sur le fond du problème, notre travail n'est plus organisé, en fait, il a été désorganisé, il a été déstructuré. » La violence est multiforme ! Disons que l'on assiste là à une double négation du sujet, « l'auteur » du travail et le client sont homogénéisés, leurs spécificités individuelles sont niées. Les effets de cette double négation risquent d'être lourds à (sup)porter.

## Distorsions et clivages

Le sentiment répandu – et accentué par l'imposition à sens unique des techniques de gouvernementalité – d'une inadéquation entre l'outil et le réel qu'il est censé appréhender, affecte nombre de salariés, car il porte atteinte frontalement à leur identité personnelle. D'ailleurs, dans sa vision totalisante, la pensée gestionnaire n'a cure ni de l'une ni de l'autre. Du coup, certains salariés ne se retrouvent pas dans ce qu'ils font, ce qui ne manque pas de nuire à ce qu'ils sont. Mais le plus douloureux réside probablement dans le fait que c'est à eux personnellement qu'incombe d'accomplir la tâche qui leur est fixée, à eux donc, auprès de qui on sollicite par ailleurs le sens de l'autonomie, de la responsabilité et le volontarisme, de se faire les « acteurs » d'actes qu'ils réprouvent. Mais quels peuvent être les effets sur les individus

de l'existence d'écart entre ce qu'ils sont conduits à faire et ce qu'ils jugeraient bon de devoir faire ? Difficile de répondre d'un trait à cette question complexe qui mériterait de nombreux prolongements<sup>6</sup>. Ces écarts peuvent être à l'origine de souffrances polymorphes, car il incombe aux individus de se scinder de l'intérieur. Voilà donc d'ores et déjà un premier effet : la scission ! Cette scission, ou clivage interne,



est comme le reflet, ou encore la réponse de cette séparation (accentuée par la force de la prescription gestionnaire) entre l'homme et l'organisation du travail que l'on vient d'évoquer ci-dessus. Mais il y a fort à parier que ces clivages ne deviennent à leur tour source d'autres effets (désengagement, démotivation, duplicité... apparition de profils schizoïdes). « Cadre (manager d'équipe) : Avant, on avait la main, et du coup on essayait d'adapter les outils au plus près des besoins des conseillers, aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, on n'a plus besoin de mon expertise. Ma directrice a des certitudes, elle a sa vision de choses, elle a un schéma qui lui semble bien construit, et elle n'a pas besoin que je lui apporte ma vision des choses, ou des aménagements, parce que moi, je suis en contact avec le terrain, et je sais que, dans ce sens, on va droit dans le mur. (...) Comment on sort de ça sans renier son idéal ou sa vision du travail ? Comment on s'en sort tout en s'en protégeant, en essayant de faire avancer le schmilblick. Là, c'est un peu la quadrature du cercle. Et je me dis : « Je fais quoi ? Je me désengage ? Je lève le pied ? Je rentre plus

6 – Pour plus d'informations sur cette question qui concerne les conflits éthiques, on pourra se reporter à une étude réalisée par Eric Roussel : Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres.

tôt ? » Et après tout, qu'est-ce que ça va... Après tout, après le retour que j'en ai... Si je rentre plus tôt, je profiterai plus de ma famille, je serais moins fatigué, plus équilibré. Je m'investis plus ailleurs, dans le syndicat ? Est-ce que je change de boulou ? » Une fois qu'il s'est introduit dans les esprits, le clivage permet de jouer sur plusieurs tableaux. Se faisant, il peut aussi porter atteinte à l'idée d'une continuité dans la construction des identités. Mais, pour pouvoir dire « Je », il faut aussi pouvoir se re-connaître dans la durée dans ce que l'on a fait.

## L'effacement du sens

Les réorganisations, qu'elles concernent les entreprises, les services ou encore les unités, ont des répercussions à tous les niveaux, dans toutes les dimensions que prennent pour objet les outils du management. À ces occasions, mais aussi par la suite, puisque bien souvent ces réorganisations permettent et servent l'introduction de nouveaux principes gestionnaires, il arrive que les effets délétères des pratiques managériales se fassent cruellement sentir. Effets délétères, car ce qui peut être atteint n'est autre que le sens de la mission, l'idée que l'on se fait du travail, le regard qu'on porte sur la matière du travail. Du coup, la méfiance s'introduit. Chacun risque alors de prendre douloureusement conscience de son interchangeabilité. « Cadre (au sein d'une direction régionale dans un établissement public administratif) : Je n'ai pas l'impression que l'on me fait confiance, puisqu'on ne s'appuie pas sur moi là où je suis expert et où je peux apporter une plus-value. Et là, il y a pour moi une rupture dans la relation. Je ne peux pas travailler si je n'ai pas cette confiance-là. Vous avez l'impression de ne pas exister. On fait comme si vous n'étiez pas là. Se pose la question de l'utilité du travail que vous faites, si on ne s'appuie pas sur vous. Le travail est tellement prescrit que les managers disent qu'on est des presse-boutons qui sont remplaçables. C'est peut-être ce qui accentue l'inquiétude et le mal-être des managers, que en fait, demain... Puisqu'il n'y a plus cette plus-value, cette capacité d'initiative, d'autonomie, de marge de manœuvre qui font la qualité du manager, eh

bien, à partir du moment où tout est prescrit, tout est bouclé, on peut mettre n'importe qui à la place. Ce qui fait votre qualité intrinsèque de manager qui est justement cette capacité à vous sortir de situations qui ne sont pas prévisibles, eh bien, cela disparaît. On peut mettre n'importe qui. » La conscience peut alors porter le sujet à glisser du sentiment de son « indispensabilité » à celui, douloureux, de son interchangeable ; privation de sens rime ici avec effacement des attributs du sujet.

## En guise de conclusion

Si les outils de management peuvent avoir autant d'effets sur ceux qui les utilisent, c'est que sur la scène du travail continue de se façonner et d'être mise en jeu l'identité de chacun. Servant de médiation entre l'individu et son travail, les autres individus et soi-même, les outils de management jouent un rôle important dans cette production des identités. L'inadéquation

des outils à ce et à ceux qu'ils sont censés servir risque alors d'amener les salariés à ne plus être en accord avec ce qu'ils sont conduits à faire. L'étrangeté des outils, et le sentiment objectivement fondé qu'ils nuisent à l'intégrité de ceux qui les utilisent, en les privant d'un pouvoir d'agir en conformité avec ce qu'ils sont, peut alors déboucher sur un détournement de sens de l'activité travail. ■

## Contexte de l'initiative

Devant l'augmentation des demandes de rendez-vous pour des consultations de souffrance au travail dans le service de pathologie professionnelle du CHU de Nantes, il est apparu pertinent de croiser le regard et l'analyse du médecin inspecteur du travail avec l'approche d'un sociologue, afin de mieux articuler la compréhension des cas aux spécificités de leurs situations de travail.

Cette recherche d'apports extérieurs vise toujours un objectif central : apporter aux médecins du travail, non seulement une réponse individuelle pour le salarié en souffrance, mais aussi une vision et des éléments plus macroscopiques, au niveau de l'entreprise, sur l'organisation et les représentations des acteurs concernés, afin de permettre au médecin du travail de mener des actions de prévention collective. L'association de la médecine à la sociologie vise à soutenir la mise en



V. la première partie de ce travail de synthèse sur : [http://directe.gouv.fr/IMG/pdf/pratiques\\_managerialesV1\\_Mise\\_en\\_page\\_1.pdf](http://directe.gouv.fr/IMG/pdf/pratiques_managerialesV1_Mise_en_page_1.pdf)

## Direccte

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi  
Pays de la Loire  
UNITÉ RÉGIONALE

22 mail Pablo-Picasso – BP 24209 – 44042 NANTES CEDEX 1  
Standard le 02 53 46 79 00 – Télécopie 02 53 46 78 00

[www.pays-de-la-loire.directe.gouv.fr](http://www.pays-de-la-loire.directe.gouv.fr)

Directeur de la publication : M. Ricochon

Mai 2014

Crédits photographiques fotolia.com : © Roman Sigaev, © INFINITY, p. 1  
© Fotomek, p. 4 – © Treenabeena, p. 5.

## Pour en savoir plus

- CASTORIADIS Cornelius. *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, 498 p.
- DEJOURS Christophe. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, I.N.R.A., 2003, 82 p.
- ROUSSEL Éric. *Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres*. Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2013, 135 p.
- VIALLET, Jean-Robert. *La mise à mort du travail. L'aliénation*, Édition Vidéo France Télévision Distribution, 2009.

La diffusion de ce document est libre. En revanche, toute reproduction même partielle nécessite le consentement écrit de la Direccte Pays de la Loire, sans préjudice des dispositions de l'article L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle.



# Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales

## Partie 2

Éric Roussel  
Docteur en sociologie

D<sup>r</sup> Véronique Tassy  
Médecin-inspecteur régional du travail



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
PAYS DE LA LOIRE

## Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales (Partie 2)

### RÉSUMÉ

**D**ÉPUIS 2010, à l'initiative de la DIRECCTE Pays de la Loire, s'est constituée une cellule de recherche pluridisciplinaire autour de la compréhension des effets possibles du management sur les salariés<sup>1</sup>. En prenant appui sur les réalités vécues par des salariés, sur leurs expériences et leurs récits, un médecin-inspecteur du travail et un sociologue ont entrepris d'analyser ces effets du management sans présager des intentions de ceux qui introduisent lesdits outils dans le monde du travail, ni préjuger des intentions de ceux qui les utilisent. Leur approche, qui permet de dépassionner les débats autour du management, ouvre sur des pistes de réflexions susceptibles d'améliorer la prévention des effets de certaines pratiques.

Les auteurs ont défini les outils de management (ou techniques de gouvernementalité) comme des outils de médiation entre l'homme et le travail. Ces outils s'interposent entre l'individu et son travail, par là, ils indiquent ce qui doit être réalisé et la façon de le faire, mais ces outils servent aussi de médiation

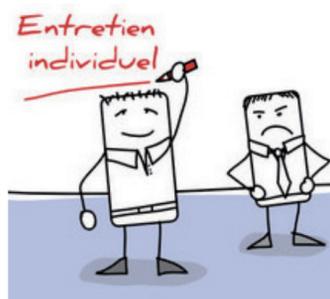
entre les hommes, et ce doublement : d'un côté, ils conduisent la forme de leurs rapports, et, d'un autre, ils organisent les rapports de l'individu à l'égard de lui-même.

L'application de ces outils a des effets sur celui qui les utilise. C'est en ce sens que les auteurs avancent que les pratiques managériales produisent des effets. Trois axes de recherche ont ainsi été ouverts : le rapport aux autres, le rapport à soi, le rapport au travail<sup>2</sup>. Les thématiques abordées à l'intérieur de chacun de ces axes peuvent être considérées comme autant de portes d'entrée permettant de saisir, sous différents aspects, l'origine de souffrances polymorphes au travail. Il ne s'agit pas de voir dans ces pratiques ce qui, mécaniquement, produira de la souffrance, mais ce qui peut la provoquer.

1 – Le lecteur trouvera p. 6 un rappel du contexte de l'initiative.

2 – La première partie de ce travail de synthèse avait permis d'aborder « Le rapport aux autres ». C'est à présent sur les deux autres axes que va porter notre attention. Pour plus de détails et de précisions concernant la définition de l'objet et les spécificités de la démarche, le lecteur pourra se reporter à la première partie de ce travail de synthèse disponible sur le site : [http://dircecte.gouv.fr/IMG/pdf/pratiques\\_managerialesV1\\_Mise\\_en\\_page\\_1.pdf](http://dircecte.gouv.fr/IMG/pdf/pratiques_managerialesV1_Mise_en_page_1.pdf)

ont depuis longtemps montré l'impossibilité de décrire le travail réel, description pourtant nécessaire pour qui prétend l'évaluer, et les tentatives qui visent continuellement à affiner les grilles d'évaluation ne peuvent parvenir à franchir cet obstacle initial. Mais, l'évaluation (ou, plus précisément, l'entretien annuel – et individuel – d'évaluation) a bien lieu. Du coup, c'est à celui qui est évalué de faire parler son travail dans les termes de la grille. Cette traduction servira d'outil d'échange avec l'évaluateur. Aussi cet outil ne masque-t-il pas seulement le travail



réel, il occulte également la contribution de celui qui a préparé l'entretien à la trahison-traduction de son propre travail. Le sentiment d'injustice, qui s'exprime fréquemment à la suite de ce type d'entretien, ne découle pas seulement du simple fait (mais qui est déjà d'une importance considérable en soi) que l'évaluation opère à un niveau individuel alors que le travail est réalisé en commun (ce qui pose le problème du mérite et des récompenses), mais il reflète aussi le refoulement d'une contribution personnelle à l'occultation de son propre travail. Dans le fragment d'entretien qui suit, on va voir comment ce sentiment d'injustice est exacerbé par l'opacité de critères qui n'ont été ni choisis ni acceptés. « Ingénieur dans les télécoms : En fait, maintenant, ils ont adopté le système qu'on

avait en Belgique, c'est-à-dire qu'ils te font un entretien d'évaluation en milieu d'année avec des critères qui sont foireux et que tu ne peux pas trop contredire, enfin, ils sont foireux parce que tu n'as pas le droit de les contredire, ils sont déjà établis. (...) Tout le monde se méfie de tout le monde, c'est le sentiment que j'ai. Et les compétences qu'on a, ils n'en ont rien à foutre, vraiment ils n'en ont rien à foutre. J'avais un sentiment de culpabilisation par rapport à ce qui m'arrivait... Parce que, suite à l'entretien individuel... L'entretien individuel, qui a été un monologue de mon responsable, où j'ai essayé de faire en sorte qu'il n'écrive pas toutes les saloperies qu'il disait. À la fin de l'entretien, j'étais épuisé nerveusement, parce que je me suis retenu pour ne pas dire tout ce que je pensais, à un tel point que... Il y avait une partie où je pouvais écrire des choses, et il m'a dicté quelque chose que je ne voulais pas écrire, et finalement j'ai écrit texto ce qu'il me dictait. Et quand j'ai vu ça, j'ai écrit : « Malgré un désaccord sur la note globale » et le lendemain, j'ai regretté ce que j'avais écrit, puisque je n'étais même plus moi-même, j'écrivais quelque chose qu'on me dictait, je n'écrivais même pas ce que je pensais. » Notons que « le Code du travail ne contient aucune disposition obligeant l'employeur à instaurer des entretiens d'évaluation dans son entreprise<sup>3</sup>. » De plus, les salariés ont toujours la possibilité d'inscrire à la fin de l'entretien, à côté de leur signature, les initiales « C.F. » : *coactus feci* ([j'ai] fait sous contrainte)<sup>4</sup>.

### La mise en jeu de la valeur de soi

Certaines réunions de travail sont l'occasion d'afficher les résultats obtenus par les salariés qui y assistent. Les indicateurs s'expriment alors, ils rentrent en scène, et donnent à voir aux yeux de tous ce qu'ils expriment du travail. La valeur de soi découlant pour partie de l'affichage des résultats par les indica-

teurs laisse à penser que ces moments de rencontres peuvent être émotionnellement riches et forts sur le plan psychologique. « Cadre commercial : Tous les mardis matin, on faisait à chaque fois systématiquement des briefings de rendez-vous, de comment ça s'était passé. Donc généralement c'était des attaques en règle, bah... La personne qui avait le moins vendu... On peut même parler presque d'humiliation, voire d'insultes. (...) Mais quand on voit ses collègues souffrir, moi ce n'était pas agréable. On savait que tous les mardis matin..., parce que on ne connaissait pas les résultats des autres, donc ils étaient affichés ce jour-là. Donc il y a quand même la petite tension car on savait que si on finissait dernier on allait s'en prendre. Donc il y avait ce petit stress et puis le soulagement de voir qu'on n'était pas dernier – et puis le dernier il prenait très cher. » Ces moments au cours desquels se joue la valeur de soi, dont les indicateurs servent d'étalon de référence, sont périlleux. Pendant ces moments d'exposition de soi – à travers les résultats obtenus – la violence se manifeste dans tout son arbitraire. Les effets en termes de souffrance sont manifestes. Mais ils sont réels aussi d'une autre manière, dans le silence qui contient le désaccord et le mécontentement, et qui finit par rimer avec le sentiment éprouvé d'une forme de lâcheté. Attaques et silences portent atteinte au sentiment que l'on a de sa valeur.

### L'inscription sur soi du langage d'un autre

Nous prenons ici pour objet les directives managériales qui enjoignent les salariés à se comporter de telle ou telle manière, et qui guident leurs conduites jusque dans leurs détails les plus fins et les plus intimes. Ces techniques prennent le corps et la parole pour objet. Les manières d'être et de faire suivent

un code imposé depuis l'extérieur. Les salariés sont donc enjoint de s'exprimer à travers le code qui leur est imposé dans l'hétéronomie. Les cas les plus parlants se trouvent dans les centres d'appel et les grandes surfaces, mais ce ne sont là que des exemples et souvenons-nous que la rationalisation des comportements commence toujours par le « bas »... Avec ces directives managériales, on assiste à une double négation, négation de l'individualité, de ses particularismes, dans l'imposition d'un code commun, mais aussi négation de la subjectivité pourtant nécessaire pour faire parler le code et en masquer lesdits effets. Mais l'interiorisation des contraintes est telle qu'il est difficile d'en percevoir les effets, et pourtant... « Salarié A (travaillant dans un centre d'appel) : Tu as un script auquel tu dois coller en permanence. Salariée B (travaillant au même endroit) : Au début, on essaye de le faire, parce que quand on ne connaît pas, le temps de s'adapter, etc. C'est ce qu'on fait, mais je pense que tout être humain, consciemment, quand on reste dix heures au téléphone à parler à des clients, on ne peut pas, toutes les cinq minutes, répéter exactement le même speech, on devient un robot, on devient fou, enfin, ce n'est pas possible. Salarié A : Tu as des phrases d'élocution : « X vous remercie de votre appel », c'est comme si tu te gommait toi-même. » Nous formulons l'hypothèse que l'absence de coïncidence entre ce soi écrit par un autre et ce que l'individu pense être, est à même de produire des formes variées de pathologies et de souffrances qui risquent de se manifester – aussi – à l'extérieur de la sphère du travail.

## Le rapport au travail

Pour poursuivre cette brève présentation de quelques-unes des thématiques abordées dans le cadre de ce travail d'investigation, nous allons nous pencher sur ce pan des techniques de gouvernementalité qui prend en charge l'organisation du faire, soit de ce qu'il faut faire et comment (la manière de

procéder à la réalisation du travail). La codification des façons de faire relève de ce qu'on appelle la rationalisation du travail. Ce processus de rationalisation de l'activité travail, qui pense de façon séparée le travail du travailleur, ne date pas d'hier – il est même un des attributs du système capitaliste dont Cornélius Castoriadis disait de lui qu'« il [le capitalisme] veut dépendre des machines, non des hommes. » Le monde moderne du travail n'est pas épargné par ce souci de la prescription. Nous assistons en fait à un renforcement des logiques qui codifient les manières de réaliser les tâches à accomplir, et l'on va voir comment la dépossession à l'œuvre dans cette rationalisation travaille au corps les individus, affectant jusqu'au sens qu'ils peuvent accorder à leur travail.

### Sentiment d'une dépossession

Pour comprendre l'origine et l'ampleur du sentiment de dépossession qui habite nombre de salariés, il faut revenir à l'une des caractéristiques fondamentales des outils du management : dans l'immense majorité des cas, ceux qui les mobilisent ne les ont pas produits, de même qu'ils n'ont pas choisi ceux qui les confectionnent ni ceux qui les mettent à leur disposition. Si l'on juxtapose cette séparation première entre l'homme et le travail à l'extension de l'emprise gestionnaire, on comprend mieux le sentiment éprouvé par nombre de salariés d'une inadéquation entre l'outil utilisé et la matière (sur laquelle il s'applique) ; faire l'épreuve de cette inadéquation peut être source de souffrance. Dépossession et séparation s'entretiennent mutuellement, et peuvent conduire les individus à faire le[ur] travail d'une manière qui les met en porte-à-faux avec leur identité de métier. « Éducatrice spécialisée travaillant dans un établissement accueillant des enfants inadaptés : Je vous ai parlé du formatage, je sais que c'est dans toutes les entreprises françaises, quoi qu'on fasse, mais ça a mis du temps à venir chez nous. (...) Moi, quand j'ai mes comptes-rendus à faire, quand je dois écrire sur l'enfant, j'ai mes notes, je



est-ce qu'il n'est pas propre, je ne vous mens pas, je vous parle de grands psychotiques. Il fallait les rentrer dans les cases. (...) Ça ne veut rien dire par rapport à la pathologie, même pour un développement normal d'un enfant, ça ne veut rien dire. (...) On m'oblige à faire aux enfants des choses que je refuse. »

### Un autre que soi

Dans certaines situations de travail, qui tendent à se répandre, les techniques de gouvernementalité codifient avec minutie la manière d'accomplir chaque geste. Mais elles ne s'arrêtent pas là, elles prennent aussi pour cible ce qui doit être dit et la façon dont cela doit être dit. Ce mouvement, que nous avons déjà signalé plus haut, ne concerne pas exclusivement, loin s'en faut, les métiers dits répétitifs. L'expansion de la relation client-fournisseur ne compte probablement pas pour peu dans les raisons de ce succès. Là où la prescription gestionnaire rationalise jusque dans leurs moindres détails les manières d'être au travail et de le faire, la violence symbolique est à son aise. « Architecte (dans la fonction publique belge) : C'est-à-dire que maintenant, le privé est partout. J'ai eu une formation obligatoire, la semaine passée, sur la gestion de client. Quelque chose de très pragmatique.

3 – « Les juges reconnaissent toutefois à l'employeur le droit de pratiquer de telles évaluations, considérant que c'est un droit qui relève de son pouvoir de direction. L'employeur peut toutefois être dans l'obligation d'organiser de tels entretiens en application d'une convention ou d'un accord collectif. Certains accords peuvent en effet définir des règles relatives à

l'organisation ou au formalisme de l'entretien annuel d'évaluation. Il convient donc au préalable de s'y rapporter. » \*

4 – Procédé que le cardinal hongrois Jozsef Mindszenty (1892-1975) utilisa en 1948 : L'épreuve avait duré trop longtemps, et ses tortionnaires lui arrachèrent la signature de ce qu'ils appelaient une « confession complète » de

crimes qu'il n'a jamais commis. À côté de sa signature, il ajouta les initiales « C.F. », ce qui signifie *coactus feci*, autrement dit, « J'ai signé sous la contrainte ». Lucide, il avait écrit à ses confrères évêques, six jours avant son arrestation, le 20 décembre, qu'il considérait comme nulle et invalide toute déclaration faite à la suite d'une incarcération. (Agence Zenit, 7 mai 2006 © Innovative Media Inc.)

\* Source : [http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=PME&id\\_art=3029&titre=L'entretien+annuel+d'+évaluation+%3A+quelles+font+les+règles+à+connaître+avant+sa+mise+en+place+%3F](http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=PME&id_art=3029&titre=L'entretien+annuel+d'+évaluation+%3A+quelles+font+les+règles+à+connaître+avant+sa+mise+en+place+%3F)

## Le rapport à soi

Certains outils de management, ou techniques de gouvernementalité, prennent littéralement l'individu pour objet, pour cible. Elles dictent leurs manières de se comporter, dessinent des façons d'être avec soi-même. Ce langage s'imprime dans les esprits. Dans les injonctions à réaliser le travail de telle ou telle manière et dans la façon imposée de le présenter aux autres, se joue alors l'image que l'on a de soi-même.

### Autonomie sollicitée et récusée

Expression des nombreuses injonctions paradoxales qui traversent le monde du travail, l'appel à l'autonomie (qui en soi est paradoxal : « Soyez autonome ! ») se double d'une multiplication des contraintes qui réduit cruellement la possibilité même de l'autonomie. En effet, alors qu'ils sont

conviés à être autonomes, nombre de salariés voient leur activité par avance prescrite, sans marge de manœuvre. Ce qu'ils doivent faire et la manière de le réaliser étant codifié avec précision et ne dépendant pas de leur volonté, leur autonomie pourtant sollicitée se voit aussi récusée. « Cadre dans un établissement public : Aujourd'hui, et les managers le disent eux-mêmes, les managers appliquent une politique qui vient d'en haut, ils n'ont même plus la main sur les ordres du jour de leurs réunions de service qui leurs sont imposés, et on arrive même parfois à des situations extrêmes où ce sont des diaporamas pensés par la direction qu'ils doivent présenter à leur personnel, et les diaporamas sont même verrouillés, ils ne peuvent même pas l'adapter. (...) Maintenant, on ne me demande même plus d'être en intelligence par rapport aux objectifs. On ne me demande même plus mon avis et ma conception des choses, et c'est là où je ne m'y retrouve plus, parce que ma plus-value était là dans ce relais entre la base et la direction. Et là, j'avoue que j'ai du mal à trouver du sens au travail et avec mes col-

lègues. » Nombre de salariés ne parviennent pas à s'accommoder de cette injonction paradoxale. Quoi de plus normal, puisqu'elle porte la marque de discours contradictoires. De plus, la pensée gestionnaire réduisant par trop souvent le travail réel au travail prescrit, il devient littéralement impossible pour les salariés de donner à entendre la teneur exacte de leur contribution dans le travail qu'ils ont pourtant réalisé. Du coup, c'est leur subjectivité même, à travers la nature réelle de leur contribution, qui se trouve ainsi négligée.

### L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est difficile à placer dans notre catégorisation, car il concerne autant une façon d'être avec soi, qu'une manière de faire parler le travail, qu'il sert de médiation entre les individus (entre un *n* et un *n* + 1). Les travaux de Christophe Dejours