



Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales

Partie 3

Éric Roussel
Docteur en sociologie

Dr 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 3)

RÉSUMÉ

DEPUIS 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 salariés¹. 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 gouvernamentalité) 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 travail². 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. 10 un rappel du contexte de l'initiative.

2 – Chacun de ces axes a fait l'objet d'un traitement spécifique. Pour plus d'informations sur chacun d'eux, le lecteur pourra se reporter aux deux précédents travaux de synthèses déjà réalisés par les auteurs. Voir :

<http://www.pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/pratiques-managerialles-et-sante-au-travail>
<http://www.pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/Outils-de-management-et-risques>.

En guise d'introduction

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'arrivée en force des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a modifié de fond en comble les manières de travailler et d'être ensemble au travail. Ayant défini les outils de management comme des moyens ayant vocation à guider les conduites des salariés dans deux registres, faire *le* travail (quoi faire ? et comment ?) et être *au* travail (comment se comporter avec les autres ? et avec soi-même ?), on comprend alors en quoi l'arrivée des NTIC a pu servir de relais à la révolution

managériale tout en accentuant les effets. « La révolution managériale n'aurait peut-être pas eu un tel impact si elle n'avait été relayée activement par le développement de l'informatique. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) accélèrent la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion sous couvert de rationalisation, tout en démultipliant les effets de cette « révolution » : exacerbation des contradictions du travail, recomposition des compétences, accroissement des contrôles, modification des rapports de pouvoir, renforcement de l'immédiateté, développement du conformisme et de la rigidité des procédures³, liste à laquelle

il faudrait ajouter la perte de la richesse des commentaires et des analyses faites par les professionnels.

Ces effets touchent directement les salariés dans leur quotidien, mais ils concernent aussi ceux – médecins du travail, inspecteurs du travail et agents de contrôle – qui ont la charge d'évaluer la conformité à la loi et aux règlements du travail des conditions qui s'appliquent aux premiers et affectent leur santé. Et c'est déjà là, à ce niveau, que l'arrivée en force des nouvelles technologies pose d'emblée un problème redoutable : où commence et s'arrête le travail ? Comment donc mesurer sa durée, et donc, par voie de conséquence, l'éventail de ses effets ?

Ces effets sont pluriels. L'invasion des NTIC joue à la fois sur le rapport au travail, sur le rapport aux autres, sur le rapport à soi.

Au travail, car ces techniques facilitent le développement du conformisme (diminution des marges de manœuvre et d'expression au travail) par respect des procédures. De plus, elles favorisent l'autonomie en même temps qu'elles accentuent la soumission aux délais, entraînant par là stress et, parfois, épuisement professionnel, du fait de l'accélération mécanique des cadences et des rythmes de la production, et ce quel que soit le domaine d'activité concerné.

Aux autres, car elles favorisent un contrôle systémique qui accentue les pressions sur chacun ; chacun peut se sentir contrôlé, mais tous ne se trouvent pas en position de pouvoir contrôler les autres. Les NTIC per-



mettent, aussi, un contrôle – tout aussi inégalitaire – sur les destinataires d'informations choisies, de même qu'elles permettent d'évaluer le temps de réaction. Cette distribution inégalitaire du pouvoir de contrôle ajoutée à la possibilité d'un contrôle permanent, direct ou indirect, maximise les pressions sur le court et le long terme. Les NTIC ont aussi transformé les relations au client, relations qui, elles aussi, se trouvent guidées par les outils qui aiguillent par avance la nature des interactions possibles qu'ils peuvent établir.

À soi, enfin, car l'hyper-branchement entraîne avec lui une sollicitation permanente (à la source d'addictions possibles). Cette sur-sollicitation joue, cela

va de soi, sur la difficulté à évaluer la durée du travail, mais elle pousse aussi à s'interroger sur ce que l'on peut entendre par espace du travail, dès lors que les NTIC sont en mesure de déplacer, d'un endroit à un autre, le lieu où s'accomplit du travail. La présence permanente aux autres affecte donc conjointement le rapport que l'on peut entretenir à l'égard de soi-même. Et l'on sait que temps à soi et temps pour soi sont l'un et l'autre nécessaires à la santé des individus. Quand ils viennent à manquer, ils augmentent leur dépendance et leur fragilité. Ces questions sont donc d'une importance cruciale pour les professionnels de la santé.

Mais quel rôle jouent les NTIC dans cette sur-sollicitation ? Dans le court extrait d'entretien qui suit, Patrick ⁴, cadre commercial, pose ce problème.

— Patrick : « Il y a un serveur commercial sur lequel on retrouve tout. Mais aussi, ce qui explique au début qu'on partait tard, c'est qu'on n'avait pas les clés 3G, donc, on restait au cas où il y aurait un dernier mail qui arrive. C'est pour ça qu'on va nous fournir les clés 3G, pour qu'on puisse lire nos mails tout le temps. Mais c'est nous-mêmes qui avons demandé ces clés ! On est tellement cons dans ces cas-là. On nourrit la bête qui nous ronge (...). Je vais me lever, je ne dors plus. Je rentre, je suis épuisé. J'arrive ici, je me mets au boulot. J'envoie des mails à 2, 3, 4 h du matin, et je repars bosser le lendemain. »

Mais articuler, comme on vient de le faire, les NTIC à la santé des salariés, suggère de voir dans les premières les causes susceptibles de produire des effets délétères sur la seconde. Susceptibles, elles le sont, en effet. Mais de là à dire qu'elles les produisent nécessairement, il y a là un pas que nous ne pouvons franchir. Franchir ce pas reviendrait à considérer qu'une technique, qu'un outil produit mécaniquement un effet, et un seul. On qualifie ce type de raisonnement de *déterministe techniciste* ou *déterminisme technicien*. Une présentation synthétique des enjeux qui entourent cette question va nous

permettre de poser une réflexion quant au statut que l'on est en droit d'accorder à la technique (*La question du statut de la technique*). Cette question est essentielle dès lors qu'on prétend pouvoir en maîtriser ou en comprendre les effets. Par là, on sera alors conduit à nous pencher sur les circonstances qui pourraient venir favoriser le potentiel d'influences qu'elles renferment (*Le terreau de l'adoption*). Nous serons alors en mesure d'apprécier les effets qu'elles peuvent entraîner sur la santé des salariés (*Un tout d'extériorité*).

La question du statut de la technique

Avec l'outil, prolongement de la main, l'homme va mettre le monde à distance. L'outil se fait médiation entre lui et le monde. C'est par l'outil qu'il l'appréhende. Avec l'outil, l'homme va sculpter le monde. La maîtrise que l'outil lui confère semble inverser un rapport de dépendance à l'égard de la nature. Connaissance scientifique et rapport intéressé à la nature finiront par se nouer, cette alliance se matérialisant dans l'invitation de René Descartes à rendre les hommes comme « maîtres et possesseurs de la nature ». Mais, le perfectionnement des techniques risque aussi de participer à la production d'un monde qui échappe à la maîtrise de l'homme.

Commençons par poser succinctement quelques définitions. La technique, tout d'abord. « La technique ne consiste (...) pas, au premier chef, à savoir produire et fabriquer quelque chose, elle est la faculté de se frotter quotidiennement aux choses, de les utiliser et de vivre avec elles (...). La technique est l'intelligence de la manière dont l'homme peut exister avec les choses ⁵ ». Les techniques, elles, « sont présentées comme des procédés bien définis et transmissibles destinés à produire certains résultats jugés utiles (...) ». On entend alors, par *techniques*, des méthodes organisées qui reposent sur une connaissance scientifique cor-

4 – C'est à partir de ce cas, singulier, que nous nous proposons, en montant en généralité, de faire comprendre les risques potentiels des NTIC sur la santé des salariés.

5 – P. Kemp, L'irremplaçable. Une éthique de la technique, Paris, Cerf, 1997, pp. 24-25.

respondante.⁶ » On voit que la notion de technique est inséparable des fins recherchées, des buts escomptés, les résultats jugés utiles.

De son côté, le mot *technologie* « ne désigne pas seulement la technique, mais la mise en œuvre d'une combinaison de science et de technique. La technologie étant dans les sociétés modernes une partie d'un projet industriel et organisationnel, le mot sert souvent à désigner ce projet lui-même, ainsi que les structures et les organisations sociales qu'il implique⁷ ». Notons que cette mise en œuvre ne présuppose pas que les utilisateurs de technologies, bien qu'ils se doivent de posséder un certain savoir-faire afin de les faire fonctionner au mieux, détiennent un savoir technique et scientifique sur leur fonctionnement interne pour parvenir à leurs fins.

De leur côté, les NTIC peuvent se définir de la façon suivante : « Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) [en anglais, *Information and Communication Technologies, ICT, ou télématique en français*] regroupent les techniques principalement de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'Internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes : texte, document, musique, son, image, vidéo, et interface graphique interactive (IHM)⁸ ».

Les NTIC se perfectionnent sans cesse, pratiquement à notre insu. Ne cesse de croître le nombre d'applications à travers lesquelles est conduit et déjà balisé notre rapport au réel. Les NTIC deviennent incontournables. Elles tendent à s'autonomiser, se font processus sans sujet. Elles tendent à renverser la nature des relations qui

nous lient au monde, aux autres hommes et à nous-même.

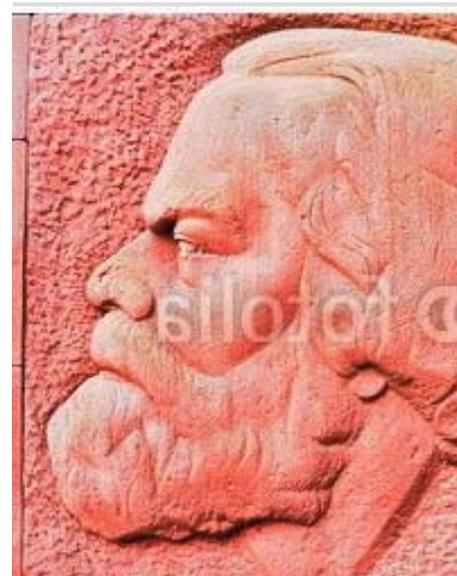
Le *déterminisme technologique* ou *déterminisme techniciste* consiste à avancer que les outils-techniques déterminent les comportements. Plus généralement, on dira que ce mode de raisonnement conduit à penser que, de leur seule existence des outils-techniques sont en mesure, à eux seuls, de produire des effets historiques majeurs. Cette manière de raisonner est très présente dans le penser gestionnaire.

Ce mode de pensée traverse les esprits et le temps. À titre d'exemple, on peut le trouver à l'œuvre chez un auteur comme Marx qui a pu écrire : « Le moulin à bras vous donnera la société avec le suzerain ; le moulin à vapeur, la société avec le capitalisme industriel.⁹ »

Ce à quoi, parmi d'autres auteurs, Jean-Claude Michéa rétorquera que « les deux exemples donnés par Marx, dans *Misère de la philosophie*, sont particulièrement malheureux. Le moulin à eau (perfectionnement évident du moulin à bras) a, en effet, été inventé en Asie Mineure au I^{er} siècle avant notre ère (...). Quant à la machine à vapeur, on sait qu'elle a été conçue et mise au point, sous le nom d'éolipyle, vers le début du II^e siècle par Héron d'Alexandrie. Ces deux découvertes n'ont cependant jamais engagé les sociétés antiques sur la voie du féodalisme ou du capitalisme (...). L'idée de « déterminisme technologique » ne présente donc un certain sens qu'à l'intérieur des sociétés qui ont choisi le mode de développement capitaliste, et encore, pour autant que les individus se résignent massivement à intérioriser les conséquences de ce choix.¹⁰ »

Alors que le déterminisme techniciste considère, en raisonnant de façon mécanique, linéaire et univoque, que la technique induit par elle seule des comportements spécifiques, les ana-

lyses historiques, anthropologiques et sociologiques montrent que pour penser l'impact, bien réel, des techniques, il convient de les insérer dans un contexte sociétal, il convient de prendre en compte le terreau dans lequel elles s'insèrent et sur lequel elles s'appliquent. C'est à la description du terreau de leur réception que nous allons à présent nous prêter. Nous serons peut-être ainsi en mesure de savoir si les conditions qui rendraient ce type de raisonnement pertinent ne sont pas en passe d'être réunies...



Le terreau de l'adoption

En décrivant la composition de ce terreau, nous nous mettrons en condition d'apprécier ce qui peut motiver le rapport des salariés à l'égard des NTIC. On présuppose implicitement que l'étrécissement des liens qui se nouent entre eux et elles est de nature à augmenter l'intensité des effets de celles-ci sur ceux-là. On va décliner la composition de ce terreau en plusieurs entrées thématiques, qui sont autant de bonnes raisons que les salariés peuvent avoir de faire leurs ou de rejeter ces NTIC. Après analyse, et pour le dire d'un trait, il nous semble possible d'affirmer que le terreau sur lequel vont venir prendre place les NTIC leur est plutôt favorable. Il s'agit plus d'un

6 – P. Ducassé, *Les techniques et le philosophe*, Paris, PUF, 1958, p. 38.

7 – P. Kemp, *L'irremplaçable*. *op. cit.*, p. 27.

8 – http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication.

9 – K. Marx, *Misère de la philosophie*, « Deuxième observation », Paris, Coll 10/18, p. 414.

10 – J.-C. Michéa, *L'empire du moindre mal. Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Champs essais, p. 70.

terreau susceptible d'en favoriser l'adoption que d'en motiver le rejet. Cette prédisposition favorable risque aussi d'en accentuer les effets.

Commençons par les *raisons sociétales*. L'introduction, ou plutôt, la pénétration des NTIC dans toutes les sphères de la vie – et pas seulement dans celle du travail – repose sur deux types de croyances, croyance dans le mythe du progrès et croyance dans leur pouvoir de sauvegarde de l'économie. Le premier type de croyance est bien connu, il consiste à penser que le développement des sciences et techniques est à même d'apporter bonheur sur terre et qualité de vie, notamment par la promesse d'un temps libéré, du travail... La seconde croyance renvoie au « rôle que la phase historique actuelle assigne à la technologie : celui de *deus ex machina* créateur d'emploi. Elle doit stimuler l'économie et combler les déficits budgétaires ¹¹ ».

Qui s'opposerait à l'introduction des NTIC, puis à leur renouvellement constant, risquerait par là-même de passer pour rétrograde, réactionnaire, archaïque... un opposant à la modernité.

Les *raisons organisationnelles* renvoient, elles, aux évolutions des modes de production, évolutions qui ont pour partie été déterminées par la place croissante prise par l'économie de marché. L'ouverture à la concurrence a ainsi entraîné instabilité et diversification de la demande. Cette mondialisation de l'ouverture impose donc aux entreprises de faire face à bon nombre d'incertitudes. L'adaptation permanente devient le maître mot. Dans cette recherche d'adaptation, les nouvelles technologies jouent un rôle de première importance, puisqu'elles la permettent (pouvant notamment tenir compte des exigences normalisatrices en matière de qualité), y incitent, ou bien les deux à la fois. Afin de répondre donc, dans les plus brefs délais, aux évolutions de la demande, l'organisation de la production cherche la flexibilité.

Au nom de quoi s'opposer à cette flexibilité, gage de survie pour les entreprises et donc, pour les hommes qui la composent ?

Les relations qui se nouent entre les salariés et les NTIC doivent aussi, pour être comprises, être rapportées à la place qu'ils occupent dans les hiérarchies d'entreprise. On parlera à ce titre de *raisons structurelles*. Ces NTIC ne pénètrent pas l'entreprise de façon indifférenciée. Elles sont destinées (on pense ici en particulier aux ordinateurs et téléphones portables) en premier lieu aux positions les plus convoitées, les plus riches en prestige, ce que Pierre Bourdieu appelait les positions riches en capital symbolique. Aussi, quand elles sont mises à votre disposition, quand elles vous sont offertes, l'entreprise témoigne ainsi de la confiance qu'elle vous accorde et du mérite qu'elle vous porte (l'un et l'autre étant proportionnés à la rareté de l'objet octroyé) ; le cadeau ne peut donc se refuser. Inversement, quand elles atteignent le bas du salariat, il est tout aussi impossible de s'en extraire, mais pour des raisons, cette fois, qui tiennent principalement au déséquilibre entre offre et demande de travail.

Les NTIC s'immiscent entre les individus. Elles participent des liens qui s'établissent entre eux, elles les alimentent. On parlera à ce titre de *raisons relationnelles*. Les NTIC permettent ainsi de solliciter autrui, d'adresser des requêtes, d'escompter une réponse immédiate. La compétition aidant, il devient aisé de s'appuyer sur elles afin d'attiser la concurrence entre salariés. L'instantanéité se fait systémique, et les individus d'incorporer cette logique. Difficile de s'y soustraire, difficile d'en ralentir le flot. La pression qu'on exerce sur autrui a pour corollaire celle que les autres exercent sur soi.

À cela viennent se surajouter des *raisons subjectives*. La vitesse de circulation de l'information (des courriels, par exemple) peut ainsi provoquer plaisir et jouissance, plaisir d'aller plus vite que le temps, sentiment de jouissance de

lui échapper. De plus, agir vite sur les choses peut provoquer le sentiment qu'on en est maître. La presque instantanéité des délais de réponses enjambe le sentiment de frustration provoqué par l'attente. Outre la vitesse, la fréquence des informations reçues (restons sur l'exemple des courriels) est synonyme de sollicitation, et de la sollicitation à l'impression d'être flatté, au sentiment d'être à la fois important et indispensable il n'y a qu'un pas, qu'une expérience quotidienne du travail permettra d'effectuer. Maîtrise de la circulation de l'information et dépassement (ou plutôt, recul ou même absence) de la frustration sont propices au sentiment de toute-puissance. Comment se soustraire à ce sentiment, comment prendre ses distances vis-à-vis de l'outil qui vous l'octroie et vous procure le sentiment d'être indispensable ?

On le voit, la nature même du terreau de réception des NTIC leur est éminemment favorable. Les propriétés même de ce terreau risquent ainsi de favoriser la croyance en une autonomisation de la technique, et cette croyance favorise à son tour les raisonnements de type déterministe techniciste. Ce qui devient alors l'objet des techniques, objet parmi les objets, n'est autre que l'homme lui-même. Devenue sans sujet, la technique se fait immaîtrisable, elle échappe à son créateur, et, du coup, le prive de liberté. Mais qu'en est-il dans les pratiques réelles de travail ?

Un tout d'extériorité

Cette conception d'un homme objet, instrument, outil au service de la machine, n'a pas attendu l'arrivée en force des NTIC. Disons plutôt que la rationalisation du travail chère à Taylor trouve avec les NTIC un nouvel essor. « L'informatisation (...), qui a été considérable dans tous les secteurs au cours des trente dernières années, est pensable comme une des suites du taylorisme, dans la mesure où elle vise essentiellement des impératifs de pro-

11 – E. Morozov, « De l'utopie numérique au choc social », Le Monde diplomatique, N°725, 61^e année, Août 2014, p. 12.

ductivité (...). Or, informatiser une quelconque activité humaine, c'est d'abord et avant tout autonomiser des formes de savoirs et de savoir-faire qui étaient jusqu'alors l'apanage de travailleurs.¹² » L'expansion des NTIC marque donc plutôt le prolongement d'une dépossession par extériorisation des savoirs. Et les effets de cette extériorisation sont colossaux, car les outils façonnés pour les besoins de la tâche ne font pas que soumettre les cadences des gestes aux impératifs du rendement, ils aiguillent, conduisent et contiennent par avance les pensées possibles¹³.

Nous allons à présent aborder la question des effets potentiellement délétères des NTIC sur les salariés, en partant de ce qui nous semble être une de leur propriétés majeures, le pouvoir qui est le leur d'abolir les variables temporelles et spatiales dans l'immédiateté. Cette caractéristique essentielle sera notre fil rouge. Du fait de l'accueil favorable qui peut leur être fait, les NTIC risquent alors de faire de l'individu un tout d'extériorité, branché avec et sur l'extérieur en permanence.

Partout, tout le temps

Les NTIC rendent possibles sollicitations, requêtes, injonctions, contrôles en faisant fi des variables spatiales et temporelles. Ce faisant, la sollicitation permanente guette tous les individus... partout, tout le temps. Mais cette sollicitation n'est possible qu'en l'absence de limites, limites qui ne peuvent être posées par la technique. Écoutons à présent les propos de Patrick, cadre commercial dans la grande distribution.

— Patrick : « Et puis, on va avoir des ordinateurs de plus en plus performants qui permettent de communiquer, donc, ça nous permet d'aller sur Internet, de consulter nos comptes, nos boîtes personnelles, de partout. Il faut être joignable à tout instant. Donc, le téléphone portable, au début, il n'est que portable, mais après on va nous

fournir le système pour pouvoir téléphoner et avoir les mains libres quand on est au volant, le système Bluetooth. Et il me dit : " Patrick, j'ai été sympa avec toi, le système Bluetooth, je l'ai obtenu ! Je l'ai obtenu ! " Il faut donc que je le remercie, c'est "sympa". »

L'effacement des variables spatiales et temporelles favorise une sollicitation permanente des usagers des NTIC. Le fait de pouvoir être joignable, « mobilisable partout » désinscrit l'individu du lieu, ici, d'où il travaille ; le travail se fait d'ici, ou d'ailleurs, cela n'a plus d'importance. Pourtant, on voit bien, qu'en termes de mesure du temps de travail, ce point est capital. De même, et cet autre aspect découle de celui qui précède, que la charge psychique liée à l'investissement sans limite risque aussi de poser problème pour la santé des salariés.

Forte de leur propriété (abolition du temps et de l'espace), les NTIC risquent aussi de porter le travail de façon intempestive, dans la sphère privée, par exemple.

— Patrick : « Mon supérieur hiérarchique, il appelle ici, à mon domicile, je suis en vacances. Il appelle à 7 h 30 du matin, ma fille est ici en vacances. Je vois marqué " X " [*le nom de l'entreprise pour laquelle travaille Patrick*]. Je réponds, je me mets sur ma terrasse pour répondre, ça dure une demi-heure, et le lendemain, pareil, et le surlendemain, pareil. Et là je lui dis : " Bertrand, ma fille te remercie, parce que tous les matins tu la réveillés de bonne heure, comme ça, elle peut aller courir ! " C'était de l'humour. Là, il a compris. Mais il continue à m'envoyer des mails. Mais moi, comme un con – j'étais dans ma première année – donc, je continue à regarder mes mails. J'ai ma fille. Il faut vraiment être con pour faire ce que j'ai fait. Je ne la vois pas souvent, elle habite Marseille ! J'ai nourri la bête. »

Où l'on voit que Patrick apporte quelques bémols au déterminisme techniciste : il lui fallait faire ses preuves. Après avoir connu une période de chômage, l'opportunité qui

se présente à lui d'obtenir un poste stable ne peut se gaspiller.

« La mobilisation totale¹⁴ »

L'envahissement du travail dans la sphère privée n'est qu'une expression de l'absence de limites spatiales et temporelles. Comment, dans ces conditions, apprécier la durée – légale – du temps de travail ?

— Patrick : « Mon chef, qui gagne sa vie bien mieux que moi, il avait un seul téléphone pour le personnel et le professionnel, moi j'en avais deux téléphones, ce qui me permettait de déconnecter et de me dire que l'entreprise n'a pas à savoir qui j'appelle, mais pratiquement tous les chefs du niveau du mien n'ont qu'un téléphone, celui de la boîte, et on ne leur dira rien s'ils passent des coups de téléphone personnels. Il faut être toujours joignable. Et quand ils partent en vacances, qu'est-ce qu'ils ont comme téléphone ? Celui de la boîte. (...) Moi, j'ai mon téléphone perso, mon chef ne l'a pas, donc, il peut être joignable à tout instant, et c'est une constante dans l'entreprise. »

Ernst Jünger dissertait sur la mobilisation totale des individus en temps de guerre. L'ensemble des ressources disponibles, humaines et matérielles, devait être mis au service d'une fin unique, la guerre. De nos jours, le discours managérial s'est fait le relais de cette mobilisation totale, qui requiert l'investissement de tous dans la guerre économique. Ce discours compte au rang des conditions de réception des NTIC. Dès lors, on peut envisager que les NTIC, du fait de leurs propriétés intrinsèques, soient en mesure de favoriser l'investissement sans limite, la mobilisation totale des individus. On peut poser l'hypothèse que cette captation à sens unique et sans limites des énergies subjectives – que l'expression « tout donner à l'entreprise » résume bien – soit en mesure de s'avérer dangereuse, à terme, dans la durée, pour l'individu. Avec plus de certitude, on peut avancer et peut-être même affir-

12 – D.-R. Dufour, *Le délire occidental et ses effets actuels dans la vie quotidienne : travail, loisir, amour*. Paris, *Les liens qui libèrent*, 2014, p. 128.

13 – *Nous avons traité ailleurs des effets de ce processus d'expropriation par lequel le travailleur est séparé de son œuvre*. Voir E. Roussel et V. Tassy, *Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales (Partie 2)*, op. cit.

14 – *C'est le titre d'un ouvrage d'Ernst Jünger, L'État universel, suivi de La mobilisation totale*, Paris, Gallimard, 1990, 140 p.

mer que cette captation totale soit apte à faire peser sur lui des risques lourds dès lors que des accidents de parcours (on pense au licenciement en particulier) surviennent. Que reste-t-il à ceux qui ont tout donné, de surcroît lorsque leur engagement sans limite s'est effectué au détriment de leur vie familiale ?

Maximisation du contrôle

Les NTIC permettent un contrôle sur certaines activités (d'ailleurs de plus en plus nombreuses) par des procédés de surveillance directs et des systèmes intégrés qui mesurent le temps de réalisation des tâches souhaitées et leur conformité aux exigences normatives. Elles permettent aussi un contrôle qui fait fi du temps et de l'espace dès lors, par exemple, qu'un individu est convoqué à rendre des comptes sur-le-champ, quel que soit l'endroit où il se trouve, que ce soit pour préciser l'état d'avancement de ses travaux, ou encore donner une information présentée à la fois comme indispensable et urgente. Cette injonction à une réponse rapide, immédiate, réactive, peut ainsi servir de contrôle, non seulement du travail effectué, mais aussi de la disponibilité qui atteste du fait que l'on est bien – physiquement et/ou spirituellement – au travail.

L'exemple qui suit illustre ce procédé. Mais ici, il se double d'une spécificité remarquable : plutôt que d'assumer la demande qu'il adresse à Patrick, son supérieur hiérarchique va la faire passer pour celle d'un autre... son supérieur à lui. Par ce procédé, le contrôle s'effectue sans que celui qui l'exerce en devienne l'acteur, il en est simplement le relais ; la charge de la faute et la culpabilité se trouvent ainsi diluées.

— Patrick : « Il [il s'agit de son supérieur hiérarchique] va tenter de me soumettre par le contrôle et la charge de travail, et c'est exactement ce qu'il a fait. Plus il sent que je me rebelle, plus j'ai de travail, moins ce que je fais va, il faut toujours en rajouter. Et le contrôle, il s'opère comment ? Eh bien à travers les nouveaux outils de communication.

C'est : " Patrick ! Je t'ai appelé à 6 h 30 ce matin, tu étais où ? ", " Eh ben, j'étais au p'tit déj, Bertrand ! ". " Ben, tu aurais pu me répondre. J'avais besoin de te joindre. C'est pas à toi de juger de l'importance du coup de fil. J'avais besoin de te joindre, parce que j'avais Hervé, le directeur commercial du groupe, il était en face de moi, et il voulait l'information. " Et le Hervé en question va devenir une sorte de faire-valoir pour toutes ces demandes : " Patrick, il faut que tu m'envoies un mail ce soir, parce que je vois Hervé demain matin à 7 h, donc, il faut que tu m'envoies les documents. Donc, on t'a payé une clé 3G, c'est pas pour rien. Il faut que tu m'envoies par mail les documents. "



— Enquêteur : « Et là, il peut être quelle heure, par exemple ? »

— Patrick : « Il peut être 20 h 30, mais j'ai envoyé des mails à minuit, de 20 h à minuit, et il y a des fois où je me suis relevé à 3-4 h du matin pour envoyer des mails. Donc là, ça devient... Vous êtes contrôlé du soir au matin. »

Par la demande qui est faite, se diffuse un contrôle diffus, omniprésent, et donc, omnipotent. Du coup, les capacités subjectives de Patrick, capacités de mise à distance, sont mises à mal par ces intrusions sans limites que les NTIC permettent. Les zones et espaces à la fois physiques et psychiques du repli et du repos ne trouvent plus sur quoi s'établir, sur quoi se fonder. L'individu est ainsi entièrement ouvert aux sollicitations, dépourvu qu'il est de s'en prémunir.

Concentration-déconcentration-reconcentration

Les NTIC facilitent la superposition des activités (envoyer un courriel pendant que l'on répond au téléphone, par exemple). Si l'on ajoute à cela ce qui est pour nous une de leurs propriétés majeures – soit l'effacement des variables spatiales et temporelles – on comprend que la sollicitation qui peut en découler soit à même d'augmenter les étages de cette superposition, jouant simultanément sur la concentration de celui qui se voit contraint d'accomplir ces différentes tâches dans un minimum de temps.

Mais cette superposition de tâches à accomplir simultanément atteint rapidement les limites de celui qui les exécute. L'injonction à répondre sur-le-champ à une demande qualifiée d'urgente impose donc de laisser une ou plusieurs de ces tâches pour focaliser son attention sur une nouvelle, qui, une fois traitée, imposera, comme en sens inverse, à celui qui l'avait ou les avait abandonnées pour un temps, de s'y replonger à nouveau. Ces va-et-vient demandent des efforts de concentration-reconcentration, ils sont coûteux en énergie psychique.

— Patrick : « Donc vous êtes sur le mail, mais votre patron peut vous demander de lui répondre. Donc vous êtes au volant, dans des positions... Vous tapez des mails, vous êtes au téléphone, et vous renvoyez ça, et vous perdez du temps, et ça vous déconcentre de votre rendez-vous chez le client. C'est hyper intrusif. Quand vous allez chez Carrefour ou chez Leclerc, en rendez-vous, et qu'il y a des enjeux phénoménaux pour l'entreprise, et que vous êtes en voiture, votre patron vous appelle, en vous disant : " Je viens de t'envoyer un mail sur Carrefour ", et il faut lui répondre, alors que vous étiez concentré sur Leclerc, et bing, et... vous êtes déstabilisé, vous êtes déconcentré. Il faut une sacrée gymnastique d'esprit. C'est hyper déstabilisant. Donc, ça demande un effort, et puis après, il faut revenir à se reconcentrer. »

Cette superposition d'activités impose de penser à nouveaux frais notre

conception du temps. La représentation d'un temps linéaire semble obsole. Peut-être faudrait-il parler de temps cumulé. Ce temps à étages joue sur les aptitudes à la projection de soi. Plus encore, il affecte les capacités de la pensée à se dérouler dans la durée... mais la pensée se construit dans la durée. La concentration papillonne. Elle perd de son aptitude à maintenir son effort dans la durée. L'éparpillement guette.

Effets sur le collectif de travail

Patrick a une position et un statut social à haute valeur symbolique dans le salariat. De plus, et bien que constamment relié, il travaille souvent seul. Si l'on veut comprendre les effets que peuvent produire les NTIC sur les salariés, il faut prendre en considération d'autres positions et d'autres activités professionnelles que la sienne.

Dans le cas de Patrick, le contrôle s'exerce à distance. Bien que potentiellement permanent, il ne s'exerce pas de façon continue, ni directe. Tel n'est pas le cas d'autres activités qui, comme celles des enquêteurs (dans les centres d'appels, par exemple) ou encore celles des hôtes de caisse, peuvent ressentir les effets de l'évaluation et du contrôle à chaque instant du travail. Cette mesure continue de l'activité empêche tout relâchement. Il faut maintenir l'effort au risque d'une sanction immédiate. Facilitée par la sophistication des NTIC, l'introduction de l'évaluation au rendement favorise une course sur deux plans. Affichés, les résultats de chaque individu jouent sur l'émulation du groupe ; l'affichage fait office d'entraînement. Mais la course à la production s'engage alors, aussi, et inévitablement, contre soi-même. La logique de la quantification s'introduit dans les esprits.

On peut ainsi avancer que les NTIC qui mesurent de façon continue et permanente l'évolution des performances favorisent un contrôle sur soi qui se double d'un contrôle sur autrui. La

quantification, de soi, de l'autre, innerve ainsi le lien social. « Entre le désir de faire mieux que les autres et/ou la crainte d'être dépassé, ce système conçu pour les [les salariés] motiver et les responsabiliser les met en compétition les uns avec les autres. Il individualise les comportements, renforce la pression psychique, banalise la lutte des places. C'est un des facteurs essentiels du mal-être exprimé par tous ceux qui, après avoir parfois adhéré passionnément à cette compétition stimulante, en sont sortis désenchantés, déprimés sinon dégoûtés. ¹⁵ »

Une fois guidé par la logique chiffre (mais pas, et sans doute, jamais, exclusivement guidé par elle), le lien social se transforme, et affecte les collectifs. Les solidarités autres que celles cimentées par cette logique du toujours plus ont-elles encore leur place ? On sait pourtant combien comptent les collectifs de travail dans l'absorption des tensions et des violences propres à chaque système.



Une arme à double tranchant

Afin d'éviter tout manichéisme dans la compréhension des effets possibles des NTIC sur la santé, il faut repartir de ce qu'elles permettent de réaliser dans les faits : relier. Les NTIC permettent de relier entre eux les individus. Et qui dit relier, dit bien lier différents points, ici, sur une ligne de communication. Les NTIC ne lient pas à sens unique. Mais elles ne lient pas non plus de façon égalitaire, elles ne mettent pas les individus sur un

même plan. En effet, le temps de traitement de l'information ainsi que la nature des informations échangées, par exemples, dépendent de la position occupée par chaque individu dans un espace hiérarchisé.

Les extraits d'entretiens qui vont suivre vont nous permettre d'apprécier, sous différents angles, les possibilités, quoique limitées et inégalement réparties, qu'offrent les NTIC pour éviter les face-à-face, attaquer, se défendre ou encore, se protéger. Il va de soi que les NTIC permettent bien d'autres échanges. Mais notre regard se focalise sur ceux d'entre eux qui peuvent être à l'origine de souffrances.

— Patrick : « Et puis un vendredi, je parlais, il était 16 h 30, je devais aller à Paris, il [mon supérieur] m'envoie un mail, en copie au directeur commercial : " Patrick, nos bureaux ne sont quand même pas si loin, tu aurais pu venir pour me faire un compte-rendu de la dernière réunion. " Et moi je lui réponds : " Eh bien, Bertrand, la distance est la même entre ton bureau et le mien qu'entre le mien et le tien. Et pourquoi tu n'es pas venu me dire que tu me retirais tel dossier ? " Donc, à travers les mails, la tension monte et la haine monte, parce que ce qu'on se dit, là on est incapable de se le dire en face. »

— Enquêteur : « Vous avez une idée du nombre de mails que vous envoyez ou recevez par jour ? »

— Patrick : « Entre 80 et 100. Et tout à l'heure vous me demandiez quels effets ça avait sur moi, eh bien, mon nouveau chef, que moi je ne sens pas, moi aussi, je lui envoyais tous les mails pour validation. Parce ce que c'est ce que lui il faisait avec moi. Donc, je rentre dans le système. Je joue au con, et je l'inonde de mails. Puisque tu me fais sentir que le métier que je fais depuis 20 ans, je ne le fais pas bien, eh bien, valide ! Et au bout d'un moment, il me dit : " Ben non, ça tu ne me l'envoies pas ". Mais il ne me l'écrit jamais, comme ça, le jour où le document va manquer, il me tombera dessus. Donc, ça devient pervers comme système. Mon garçon, tu veux me contrôler, eh bien moi aussi je vais monter le dossier. Tout le monde se contrôle, tout le monde se protège. »

— Patrick : « Je me protège derrière l'outil. Cet outil qui m'a tant détruit, maintenant me protège. Je suis capable de dire : "Désolé, mais – comme me l'a conseillé le docteur Y – si je dois aller à l'inspection du travail dénoncer un certain nombre de pratiques, je peux le prouver. Je peux prouver à quelle heure je partais le matin, et à quelle heure j'arrivais dans le parking de Bercy à Paris". Ce qui me tue me protège aussi. Tous ces mails qui m'ont fait souffrir, je m'en sers maintenant pour me protéger. »

Addiction et déréalisation

Le terreau sur lequel s'implantent les NTIC est propice à exercer sur les individus une forte attraction qui peut, dans certains cas, se convertir en réelle addiction. Mais, du fait de l'intrication grandissante entre ces NTIC et le travail, il devient difficile de savoir sur quoi porte l'addiction. Quel est son réel objet ?

Pour comprendre la nature des effets potentiellement délétères que contient cette addiction, il faut repartir d'une des propriétés des NTIC, le pouvoir de déréalisation. Par déréalisation, il faut entendre que notre accès au réel ne s'accomplit pas, ou plus, par nos catégories d'entendement (nos structures subjectives), mais qu'il s'effectue par l'intermédiation d'un tiers. L'accès au réel relève d'une construction qui s'opère par un intermédiaire. En ce sens, on peut dire que les NTIC font écran au réel, du fait que les informations qu'elles nous transmettent, qu'elles nous fournissent, sont le produit d'une construction dont nous ne détenons pas les clés. La déréalisation se produit lorsque la réalité perçue dans un rapport d'immédiateté s'efface devant (ou plutôt, derrière) la réalité construite par un outil technique, de surcroît quand on en ignore son mode de production. La confusion entre le virtuel et le réel peut être perçue comme un symptôme de cette déréalisation.

Gageons que cette déréalisation puisse favoriser l'apparition-création d'écrans entre soi et les sentiments qu'on pour-

rait éprouver, de même qu'il nous semble raisonnable d'avancer qu'elle puisse bâtir une frontière entre soi et les autres, soi et le monde. La médiatisation de l'accès au réel – par les NTIC, dans le travail et ailleurs – a des incidences sur la construction des subjectivités. Malheureusement, nos recherches ne nous permettent pas d'aller plus loin dans cette direction.

Plein d'extériorité et vide d'intériorité...

Il nous faut malgré tout essayer de saisir les effets sur la santé de ces branchements en continu, de cette ouverture sans limite aux sollicitations permanentes.

La pleine ouverture risque de déboucher sur l'épuisement professionnel. Dans le fragment d'entretien qui va suivre, on verra que la concentration est littéralement absorbée, qu'elle ne dispose plus de plages de répit, de quant à soi. L'attention se focalise entièrement sur le travail, elle ne laisse plus de place à des centres d'intérêts et des préoccupations qui n'en relèveraient pas. Comment trouver le repos dans ces conditions ? Le travail se fait en continu. Et quand les sollicitations ne viennent pas, elles laissent place à l'attente, au doute, à l'anxiété. Le vide se fait progressivement par un trop plein d'investissement.

— Patrick : « Bon, ben je vais travailler. Je vais envoyer des mails à deux ou trois heures du matin. Je vais me lever, je ne dors plus. Je rentre, je suis épuisé. J'arrive ici, je me mets au boulot. J'envoie des mails à 2, 3 4 h du matin, et je repars bosser le lendemain. Et là, je commence à être fatigué sérieusement. Il m'arrive, entre Montpellier et Marseille, de rester dormir sur le bord de la quatre voies, à 7 h 30. Si je repars à Paris à 11 h, je m'arrête au péage et je dors. J'ai des coups de barre. Je fais des micro-sommeils. J'en ai besoin. Je suis épuisé. Je coupe le téléphone, parce que quand vous dormez dans la voiture et que le téléphone sonne, ça fait du bruit. Et quand vous rebranchez le téléphone, vous avez deux messages en absence. (...) J'ai des coups de fatigue énormes. Et je compense en man-

geant. Je ne touche pas à l'alcool, je ne fume pas, donc, je bouffe. Je me sens gros, je ne me sens pas bien. Je compense (...). Je me suis épuisé. Le téléphone n'arrête pas de sonner, les mails, les machins, etc. ».

En guise de conclusion

Le discours qui a accompagné l'arrivée des NTIC dans le monde du travail était porteur de promesses. Les NTIC – de même qu'avant elles, les techniques, de façon plus générale – étaient censées libérer les individus, principalement du travail. Prenant à son compte ce qu'il incombait à l'homme de réaliser, la machine allait procurer à ce dernier un temps pour lui. L'amélioration des NTIC était synonyme de temps libéré pour l'homme. Conjointement, l'arrivée des NTIC devait apporter avec elle le règne de la transparence, du savoir pour tous et la fin des hiérarchies. Toutes ces promesses étaient empreintes de déterminisme techniciste.

Considérer que les outils et techniques, ici, les NTIC, produisent de leurs seules propriétés intrinsèques des effets, et ceux-là seulement, c'est raisonner par soustraction et par économie de pensée. Par soustraction, car cela revient à ôter tout pouvoir d'influence aux hommes, ceux qui les utilisent, mais aussi, aux contextes, à l'intérieur (conditions, et organisations du travail), mais aussi à l'extérieur de l'entreprise (rapport entre l'offre et la demande de travail, importance que la société accorde à l'accumulation capitaliste et aux conséquences de cette visée). Par économie, car cela revient à considérer que des limites, pensées par le politique, ne pourraient être en mesure de baliser, pour mieux en contenir les effets, les usages possibles des dites technologies. Raisonnements par soustraction et par économie peuvent faire bon ménage, laissant ainsi libre cours, ou participant même à ce que nous avons appelé un processus d'autonomisation de la sphère technique.

On voit donc, par un effet en retour, que ce processus d'autonomisation re-

lève d'une construction humaine, qu'il n'a rien d'inéluctable... Il peut en fait être mis sur le compte du désengagement et de la résignation. L'expansion, en voie de généralisation de la gestion par la norme qui s'étaye sur la croyance en la neutralité des techniques, signe à la fois un désengagement et un abandon des hommes sur leur destin. La

technique devenue autonome par l'absence de volonté des hommes pourrait alors à sa guise guider aux hommes leurs conduites... N'est-ce pas là ce que la révolution managériale adossée au mythe du progrès entrevoit ?

Considérer la technique comme un processus sans sujet n'induit pas né-

cessairement qu'on abandonne l'idée d'en contenir, d'en limiter et même d'en inverser le cours. Un travail de reprise s'impose donc, qui, propulsé par les politiques, doit mobiliser l'ensemble des acteurs de terrain à même d'appréhender les effets délétères qu'un usage sans limite des NTIC est à même de produire sur les salariés. ■

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 œuvre d'une démarche pluridisciplinaire portant sur les effets sur la santé des pratiques managériales – et conjointement de recueillir des données permettant d'enrichir leur compréhension afin de produire des connaissances susceptibles d'être transmises à tous les acteurs de la santé au travail, dans le but ultime d'une prévention primaire du risque psychosocial.

Depuis maintenant quatre ans, le Dr Véronique Tassy (médecin-inspecteur régional du travail à la DIRECCTE Pays de la Loire) et le sociologue Éric Roussel (docteur en sociologie, spécialisé dans la sociologie du travail et des organisations) ont élaboré un objet de recherche et d'investigation ambitieux : analyser les effets possibles des pratiques managériales sur les salariés.

Pour en savoir plus

ELLUL Jacques, *Le bluff technologique*, Paris, Hachette, 1988, 748 p.

GAULEJAC (de) Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011, 335 p.

KEMP Peter, *L'irremplaçable. Une éthique de la technique*, Paris, Cerf, 1997, 322 p.

MICHEA Jean-Claude, *L'empire du moindre mal. Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Champs essais, 205 p.

MOROZOV Evgeny, « De l'utopie numérique au choc social », *Le Monde diplomatique*, N° 725, 61^e année, août 2014, 28 p.

ROUSSEL Éric et TASSY Véronique, *Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales*.

partie 1 : <http://www.pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/pratiques-manageriales-et-sante-au-travail> ;

partie 2 : <http://www.pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/Outils-de-management-et-risques>.

ROUSSEL Éric, « Le miroir des causes », in *Connexions. Causalité, déterminismes et interprétation dans les sciences humaines*, Paris, Eres, N° 102-2014/2, pp. 55-67.



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.direccte.gouv.fr

Directeur de la publication : M. Ricochon

Mars 2015

Crédits photographiques