

Les conséquences individuelles et collectives du néomanagement

Francine Cousinié, psychiatre et psychanalyste

L'analyse du (néo)management nécessiterait au préalable de considérer l'évolution historique, civilisationnelle, du signifiant *travail* inventé en tant que concept « unifiant » au 18^{ème} siècle (voir les controverses A. Smith - Marx), et tout ce que cette évolution a modifié réellement dans les sociétés humaines, et donc dans la vie de chacun jusqu'à nos jours où il est devenu... « l'unité de mesure de l'individu », avec le libéralisme qui a progressivement fait du travailleur une marchandise alors que dans le premier capitalisme, le salarié ne vendait au patronat *que* sa force de travail... sans compter la plus-value, elle responsable de notre esclavage moderne au capitalisme financier sous l'appellation plus *soft* de néolibéralisme !

Je me contenterai donc, pour introduire mon propos, de citer P. Bourdieu, au sujet de ce « domaine social paradoxal » qu'est le travail « capable autant de légitimer les dominations les plus souterraines que d'offrir les conditions d'une véritable émancipation », ce qu'il appelait la « double vérité du travail ». On va voir que le néo management excelle surtout dans la 1^{ère} !

Pourquoi *néomanagement* ? ce néologisme, apparu dans les années 90, ne signifie pas une simple évolution de l'organisation du travail, dans l'espace de travail, ce qui serait en somme une modernisation du management avec amélioration des conditions de travail par les progrès techniques, l'allègement de la pénibilité, la reconnaissance du travailleur etc, autrement dit ce qui paraissait, même aux politiques de gauche, le *progrès* apporté par le taylorisme, puis le fordisme (réduction de la pauvreté, garantie de salaire, instauration de règles non arbitraires mais *scientifiques* pour l'exécution du travail... et « la reconnaissance (pour le salarié) de son rôle et de sa dignité"¹ (Bruno Trentin, 1997).

Qu'en est-il réellement? Sous le prétexte d'être de plus en plus *humain*, à la suite du fordisme, le néomanagement *manage* - conditionne - l'individu dans son entièreté, au-delà de ce qu'il est comme travailleur... Cette approche de plus en plus *humaine*, dont se flattent les cadres supérieurs, eux-mêmes managés par le système qui les emploie, absorbe en fait les sujets, leur intime, et donc leur vie -on verra par quelles manipulations insidieuses!- en les isolant du collectif (en attisant la concurrence entre travailleurs)... tout en alléguant créer du lien dans l'entreprise (*open spaces*, loisirs, événements festifs, sportifs, et autres). Ce qui est dissimulé perversément dans cette « surhumanisation »², c'est le véritable enjeu, capitaliste, libéral, de domination totale des individus, au-delà des espaces de travail, de leur vie même, afin qu'ils ne soient plus soumis qu'aux

¹ Trentin B., *La cité du travail : la gauche et la crise du fordisme*, Paris, éd. Fayard, 2012.

² Linhart D., *La comédie humaine du travail*, Ramonville Saint-Agne, éd. Erès, 2015.

objectifs de l'Entreprise, c'est à dire à la seule Loi universelle de l'Economie... « L'homo economicus » (C. Laval) n'est que la marionnette des signifiants maîtres : rentabilité, compétitivité, concurrence *libre*, bénéfices, performance... qui, sous couvert d'objectivité, de réalisme, de scientificité, nous aliènent à la financiarisation mondialisée... que nous cautionnons, plus ou moins à notre insu, derrière l'anonymat des actionnaires

On est passé progressivement d'une nouvelle organisation du travail, initiée par le taylorisme et le fordisme, à une économie politique adoptée par les Etats occidentaux (USA, puis Europe), le capitalisme, qui, se mondialisant, a fait société pour les nations dominantes, s'érigeant en modèle social unique pour l'humanité toute entière, comme le seul garant de la *liberté* ! (Libéralisme).

Dans *Ce cauchemar qui n'en finit pas*³, P. Dardot et C. Laval insistent sur ce point : il s'agit de « parler non d'économie libérale ni de politique libérale mais de société libérale », démontrant que l'ordre libéral qui fonde la subjectivité de notre époque s'est instauré « d'une mise en forme symbolique et d'une mise en œuvre institutionnelle des phases antérieures du capitalisme ». En effet, depuis le 18^{ème} siècle et surtout le dernier tiers du 19^{ème}, s'est imposée la représentation de « l'homme économique, sous-tendue des idéaux de la liberté absolue de la production et de l'échange, de l'aspiration au bien-être matériel comme seule destinée humaine concevable ». L'homme lui-même est présenté comme « l'inlassable chercheur de son avantage personnel maximal dans toutes les circonstances de son existence... Aucun domaine de cette existence n'échappe à être le terrain d'une visée maximalisatrice d'une satisfaction individuelle ». Dardot et Laval analysent le *néolibéralisme* non comme une politique économique purement capitaliste, mais comme la « nouvelle raison du monde » (2010). « Cette *raison-monde* a pour caractéristique d'étendre et d'imposer la logique du *capital* à toutes les relations sociales jusqu'à en faire la forme même de nos vies », soit : on n'échappe pas au *formatage* de notre subjectivité par le « discours capitaliste » (DC, invention lacanienne remarquable, d'avoir saisi la déliquescence du « lien social » vers l'individualisme généralisé). Dans *Ce cauchemar qui n'en finit pas*, Dardot et Laval précisent que ce « *devenir-monde* du capital procède d'une logique de *l'illimitation* qui tend à s'imposer dans tous les domaines » (à rapprocher de la catégorie de *jouissance* comme *illimitée*, sinon par la mort... l'assertion lacanienne : « la Jouissance est interdite à qui parle comme tel » signifie que c'est en tant que telle, barrée, qu'elle est la visée du désir des êtres parlants que nous sommes).

« L'illimitation productive et marchande débouche sur une nouvelle clôture du monde, produit une réduction générale des humains et de leurs activités à des objets dont la valeur...et, partant, leur droit à l'existence, ne dépend que de leur utilité économique...tout individu est appelé à devenir lui-même *capital humain* ». Ce qu'il importe de souligner ici, c'est que le libéralisme outrepasse la marchandisation généralisée, de l'humain compris, pour englober, *envelopper* l'humain, l'individu, dans le capital, en tant que *producteur de valeur et de survaleur* (cf. les mots couramment usités : se vendre, se gérer, valoriser son potentiel, etc). C'est cette logique de valorisation

³ Dardot P., Laval C., *Ce cauchemar qui n'en finit pas*, Paris, Editions La Découverte, 2016.

(de la réalité naturelle et humaine) que l'on retrouve au cœur même de la subjectivation néo libérale... qui est à sa manière une subjectivation financière. Elle se soutient d'un « *imaginaire fondamentalement entrepreneurial* » et pas seulement « marchand », un imaginaire « porteur d'une promesse de liberté à la portée de chaque individu »⁴.

« L'entreprise vient à représenter en elle-même le modèle pour la vie de chacun... ce n'est pas que la vie soit en elle-même une entreprise, c'est que la conduite de la vie est analogue à la conduite d'une entreprise »... « avec l'entrepreneuriat, c'est *toute* la vie de l'individu qui est annexée par la logique de l'entreprise au point de devenir l'école de ce qu'il faudrait appeler *une démocratie entrepreneuriale*. La *citoyenneté* [...] tend à se confondre avec la gestion par chaque individu de sa propre vie [...] comme entrepreneur de lui-même ».⁵

Cette analyse rejoint celle de Danièle Linhart, en particulier dans son dernier ouvrage : *La comédie humaine du travail* où elle préfère le terme de « surhumanisation » managériale à celui de déshumanisation. Elle introduit sa thèse ainsi : « le drame du travail contemporain ne vient pas paradoxalement, de ce qu'il est déshumanisant, mais au contraire du fait qu'il joue sur les aspects les plus profondément humains des individus, au lieu de s'adresser aux registres professionnels qui permettent une délimitation entre ce que les individus engagent au travail et ce qu'ils sont. Le management moderne joue sur le registre personnel des salariés, en véritable *anthropreneur*, c'est l'entièreté de la personne qu'il cherche à mobiliser »⁶, on peut ajouter pour mieux le dominer, ce qu'un patron du MEDEF dit *autrement* : « tout salarié doit être un militant inconditionnel de l'entreprise »...sinon il n'y a pas sa place ! On ne peut mieux dire que les valeurs de rentabilité, de compétitivité, de performance... doivent dépasser le cadre du travail et devenir loi de l'ordre symbolique, qui fait du libéralisme une idéologie totalitaire, plus ou moins à notre insu, puisque nous avons intégré les signifiants maîtres du DC, du chiffre, du calcul : ressources humaines, compétences, évaluation individuelle, *winner loser*, dépassement de soi, performance, etc, sous-tendus de la signification de « capital humain » qu'ils recèlent, ceci au prix de la déprofessionnalisation, comme y insiste D. Linhart. Les critères de métier, de savoir-faire, d'expérience, ne sont plus considérés comme importants. En effet, les modes de recrutement des salariés - cadres compris - visent surtout la malléabilité, la capacité d'adaptation au changement, à l'oubli !, valorisant l'esprit de compétition, le « vouloir se dépasser », et tout ce qui peut favoriser la perte de sens critique, donc la soumission à l'autorité de l'Entreprise, ce qui permet au manager d'imposer en permanence des changements de règles, sous couvert de restructurations, de modernisation, d'innovation, bref...de *progrès* !

Cette autre subjectivité fomentée par le néolibéralisme via le *néomanagement*, cette idée de l'Entreprise élevée au rang de modèle par rapport à soi, a bien sûr des conséquences collectives, en premier lieu l'individualisme, qui freine de plus en plus gravement tout fonctionnement collectif

⁴ *Ibid.*, p. 94.

⁵ *Ibid.* p. 97.

⁶ Linhart D., *La comédie humaine du travail*, Ramonville Saint-Agne, éd. Erès, 2015.

réel : malgré eux, les sujets octroient à leur opinion ou affect, une toute-puissance, qui ne leur permet pas de débattre ensemble, générant ainsi une sorte d'arrêt, de fixité de pensée, rejetant le moindre désaccord. Or, la pensée ne peut avancer que de disputer avec l'autre, d'utiliser le conflit pour créer, construire... C'est plutôt la tendance à la haine de la différence qui nous gagne peu à peu, nous permettant de passer à la trappe nos propres conflits intérieurs, nos contradictions, notre division subjective...en ceci, nous sommes fortement encouragés par l'idéologie du conformisme généralisé du libéralisme, résumé en une (seule et unique) « valeur » : « vouloir plus, toujours plus » chacun...pour soi !

D. Linhart analyse cette progression de l'individualisme en rappelant « comment de l'expérience collective et socialisatrice qu'il était auparavant, le travail s'est mué en une épreuve individuelle ». « Les collectifs de travail étaient des ensembles informels, non officiels, qui réunissaient des salariés confrontés aux mêmes difficultés, contraintes, et parce que gérés, traités de façon similaire, dans la durée, élaboraient et partageaient des valeurs, une morale, une culture qui leur étaient propres »⁷, ce qu'ont institué les lois Auroux (1982). Officiellement dotés du droit de proposer des transformations en matière de conditions et d'organisation du travail (« les travailleurs doivent être aussi citoyens dans l'entreprise ») ces groupes pouvaient se réunir pendant le temps de travail, le but étant d'accueillir les initiatives individuelles et collectives des salariés, au lieu de les brider... mais ces droits se sont retournés contre eux, du fait du danger pressenti à s'exprimer, à s'exposer publiquement devant la hiérarchie, qui, elle, n'était pas prête à abandonner ses véritables objectifs néolibéraux... d'où les changements autorisés ne portaient que sur des détails... qui, surtout, n'affectaient en rien la gestion économique de l'entreprise, le travailleur n'étant qu'une variable de la dite !

Ces collectifs de l'ombre, informels, avaient un impact bien réel sur le travail, par la solidarité, le partage, le soutien et même la défense de celui harcelé par sa hiérarchie... et aussi par la transgression instaurant une sorte de vie parallèle au travail prescrit : jeux, blagues, etc, et aussi « initiatives clandestines » comme la « perruque » (appropriation de l'outil de travail pour une création personnelle hors travail prescrit). « Cette distance avec le travail prescrit, introduite par le collectif, débouche sur une réappropriation du travail empêché »⁸. C. Dejours définit le travail réel comme l'écart entre le travail prescrit (règlements, modes opératoires, objectifs) et le travail effectif. Ce travail réel ne peut se dire en mots ni se quantifier, se chiffrer (plutôt « plus de jouir » que plus-value). Il y loge d'ailleurs la « souffrance » comme source du travail réel, et la créativité qu'elle engendre. Ce que Y. Clot promeut par ces collectifs de travail conflictuels (expérimentés chez Renault), « *conflit* nécessaire sur les critères du *travail bien fait*, c'est à dire mettre en commun avec tous les opérateurs la parole libre du sujet concernant sa conception du travail et sa pratique personnelle, son activité, son *faire* »⁹. La « dispute » professionnelle fait passer le collectif à

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ Clot Y., *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

l'intérieur de chaque professionnel où cette dispute se poursuit qu'il le veuille ou non. Du coup, « la personne n'est plus seulement dans un collectif, c'est le collectif qui glisse dans la personne »¹⁰.

Mais ce n'est pas de cette souffrance-là, conflictuelle, par laquelle le salarié se réapproprie son travail, ce n'est pas de cela dont on parle actuellement sous ce nouveau signifiant *souffrance au travail*, non créative celle-là, produite par la politique d'individualisation voulue par le patronat avec l'effacement des collectifs, l'affaiblissement des syndicats, qui en sont les conséquences.

« L'individualisation s'accompagnera d'une mise en concurrence systématique, cette dernière au nom de la volonté d'instaurer une reconnaissance réelle des qualités et des valeurs de chacun, ce qui exigerait de comparer des individus entre eux ; et ils seront effectivement jaugés, évalués (jugés sous tous les angles), au nom de la prise en compte de l'apport de chaque personne »¹¹. D. Linhart souligne bien ici la perversion du système. Cette politique d'individualisation, devenue système, va de pair avec l'hégémonie de la loi du marché, et de la concurrence *libre et non faussée*, celle qui a fait de l'Europe une institution éco-juridique, au-dessus des droits nationaux et donc des citoyens, et qui a progressivement contaminé toute la société, y compris les secteurs à priori non marchandisables comme la santé, l'éducation, la culture, la justice.

A ce point, j'aimerais vous lire dans son intégralité l'article de M. Benasayag, paru dans *Le Monde* du 30/5/2011, mais je vais me contenter de relever sa critique du *néomanagement* dans les CMP, les écoles, collèges, lycées: « Ici le travail a à voir avec le désir et le lien. Qui peut prétendre quantifier et rationaliser cela ? Nos petits soldats du management se méfient, eux, du vivant, de la complexité, de l'insaisissable. Ils haïssent cela même, car ces notions les empêchent de compter en rond. Ils n'ont qu'un mot à la bouche : la loi, la loi, la loi...on connaît en psychanalyse ce phénomène de stricte obéissance à la loi qui passe par l'effacement du sujet, définition même de la jouissance. Ces personnages, Lacan les appelait des « jouis-la-loi »...la loi dont ils parlent n'est pas la loi comme champ conflictuel, ce qu'ils nomment respect de la loi n'est autre qu'une obéissance » (à des règles arbitraires, à des « normes ») qu'ils exigent comme une qualité, une compétence basique, au même titre que savoir lire et écrire ». « Il n'y a plus d'espace pour la pensée critique »¹² et donc pour la pensée ! Cette perte de la pensée qui va de pair avec la déshumanisation ou « surhumanisation » du travail dans tous les secteurs, via le *néomanagement*, impacte gravement l'éducation et la santé, et particulièrement la psychiatrie.

D. Linhart rapporte la thèse de C. Belart : *Le processus de rationalisation de soin en psychiatrie publique*, qui analyse les effets de la confrontation des deux logiques à l'œuvre : de gestion d'un côté, et de pratiques de métier dans le cadre de missions publiques sanitaires de l'autre. Cette incompatibilité est vécue par les soignants comme une remise en cause profonde de leurs valeurs

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Linhart D., *La comédie humaine du travail*, Ramonville Saint-Agne, éd. Erès, 2015, p. 108.

¹² Benasayag M., *Halte aux méthodes du néomanagement ! L'invasion des petits chefs gestionnaires*, Le Monde du 30/05/2011.

professionnelles et de celle de leur institution : T2A, rationalisation des budgets, standardisation des soins, des séjours et des actes, autant d'éléments déstabilisateurs et perçus comme contre nature. L'offensive gestionnaire prend la forme d'un RIM-P, c'est-à-dire d'un outil informatique : le Relevé de l'Informatisation Médicalisée en Psychiatrie, qui légitime la raison gestionnaire à investir le lieu... de soin ! Par la soi-disant nécessité de contrôle et d'économie de l'argent public, au nom de la rigueur gestionnaire, sont imposées les *bonnes pratiques*, les protocoles et autres évaluations, qui n'ont cure du *cas par cas* que les soignants défendent à juste titre, et le travail réel et non chiffrable qu'il nécessite. « Désormais, l'outil informatique constitue le relais par lequel le travail thérapeutique est mis sous surveillance... ceci au su des non-soignants, d'administratifs quantifiant le travail sans y rien comprendre ». Encore plus grave que ce qui est implicitement demandé aux soignants (comme dans l'entreprise...), c'est leur consentement à l'esprit qui porte ces valeurs gestionnaires... à l'encontre des leurs ! De la servitude involontaire à la servitude volontaire, en somme !

Cette *précarisation subjective* créée par cette double fonctionnalité des dispositifs de gestion : d'un côté écraser les métiers et l'expérience, mais aussi celle, *pédagogique*, de faire passer les nouvelles valeurs, *rationnelles*, de l'entreprise, passe par les outils de gestion informatique, imposés par le management, outils censés d'ailleurs *gérer l'humain* dans son ensemble, d'où l'évaluation des individus au un par un tombant sous le sens de cette *rationalité scientifique*... notons que le terme *ressources humaines* ne date que de quelques décennies !

Si la précarisation subjective engendre l'insécurité et favorise l'adoption des nouvelles valeurs gestionnaires, ses effets ne s'arrêtent pas au temps et à l'espace de travail bien évidemment, mais affectent le rapport aux autres et à soi, donc le lien social. Comment ? Il faut considérer le modèle sous-tendu par ces pratiques managériales, elles-mêmes produites par le nouvel idéal néolibéral : « accumulez »... toujours plus... ! Chacun est libre de posséder, d'avoir toujours plus, la jouissance est accessible à chacun sous la forme de la « pulsion d'accumulation capitaliste. » Ce n'est pas tant l'objet de la consommation qui est en jeu, mais l'individu qui est pris dans cette logique de « l'illimitation », sous la forme de « l'identification du sujet à l'accroissement de sa propre valeur ». « Le DC ne fait pas tant miroiter la promesse d'une saturation du désir par la consommation que celle d'une plénitude atteinte dans l'accroissement illimité de la valeur que le sujet est pour lui-même ; là est la Vérité du capital humain : la valeur qui se valorise toujours plus n'est plus seulement le moyen de la jouissance, elle devient l'objet de la jouissance »¹³. Ceci peut se lire comme la conséquence logique d'une véritable révolution, « et cette révolution, c'est précisément l'inversion de la téléologie de l'échange, c'est le fait qu'à partir d'un certain moment, la production, n'étant plus orientée vers la valeur d'usage mais vers la valeur d'échange, est devenue illimitée ». (D.Collin, cf. Marx).

¹³ Dardot P., Laval C., *Ce cauchemar qui n'en finit pas*, Paris, Editions La Découverte, 2016.

Le « sujet auto-augmenté » est le sujet qui jouit de la valeur qu'il est pour lui-même, jouissance de soi sans limite... impossible donc, sauf dans l'illusion que le moi idéal puisse rejoindre l'Idéal du moi (néolibéral) !

Si c'est sur cette corde que tire le *néomanagement* (tu peux te dépasser ; tu peux accroître tes compétences ; tu peux être encore plus performant ; tu peux vouloir plus ; tu as atteint ces objectifs ; tu dois aller plus loin etc), on peut imaginer que l'individu, soumis inconsciemment à cet « Idéal du moi jouisseur », prescrit par l'Autre, et qui met toute sa vie dans la maximisation de sa valeur par le travail, va y trouver sa limite, soit la sienne propre : *le burn out, le bore out*, la dépression, soit celle imposée par la perversion managériale : mise au placard, changement de poste alors qu'il *réussissait*, exclusion, harcèlement, licenciement. La réponse de l'individu objet rebut qu'il est devenu dépendra en partie de son degré de consentement aux valeurs de l'idéologie libérale, de l'intensité de sa soumission et passivation à ces « jouis-la-loi », nouveaux maîtres à penser ou plutôt à *dé-penser* !

Mais l'individu sujet peut résister : par le suicide bien sûr (la liste s'allonge de jour en jour) mais aussi plus partiellement, par le départ volontaire, les arrêts de travail, la dépression, la colère et les symptômes divers, en lien avec les conditions de travail... mais surtout, et si possible, en organisant des luttes collectives, si la politique d'individualisation n'a pas complètement *réussi* ! En effet, si la réponse au malaise au travail, à la perversion du *néomanagement* ne peut être que singulière et doit être prise en compte comme telle, la réponse collective doit être politique : au sens où le collectif (mise en commun des diversités de pratique, organisation, visée et contenu du travail de chacun) sans *leadership*, devra imposer (1^{ère} résistance nécessaire, et révolutionnaire) à la hiérarchie, ses avancées, son mouvement lié à la dynamique subjective induite par le collectif car, comme disait Jaurès : « de cette présence en chacun de toute une vie collective, résulte, pour toutes les consciences individuelles, un étrange agrandissement ». La véritable alternative au libéralisme, vraiment révolutionnaire, doit commencer par l'espace-temps travail, puisque le travail est devenu la *Valeur-étalon* de tout individu, toujours plus au fur et à mesure de l'augmentation du chômage, de la flexibilité, des délocalisations, des fermetures d'usines, de la mutation des travailleurs en employés, en « individus-objets » (C. Fierens), n'ayant plus à répondre qu'au seul impératif capitaliste libéral : baisser le coût du travail, donc des travailleurs... jusqu'où ? Comment sortir de l'évaluation généralisée, chiffrée, y compris de soi (qui entre dans la logique de la baisse du coût du travail au fond !), si on reste sous l'emprise d'une idéologie qui sous prétexte de progrès, d'humanisme et de liberté, ne promet en fait que la robotisation du travail et... le *post-humain*... ? Ce n'est pas le seul recensement des *risques psycho sociaux* (RPS : nouveau sigle qui veut se parer de scientificité !) dans l'entreprise, quelle qu'elle soit (privée et publique), qui règlera le problème des maux du travail, engendrés en majeure partie par le système néolibéral. Changer totalement ne sera possible que par la réflexion et l'action collective, et d'abord sur le devenir du travail humain.

Jaurès (encore !) disait : « l'idée de propriété sociale des moyens de production, donnant un fondement réel, concret, à la liberté de tous, est le point lumineux où tous les vrais révolutionnaires se rallient. Tout socialiste qui ne l'aurait pas toujours présente à la pensée ne sera qu'un empirique ou un intrigant voué à toutes les capitulations et à toutes les défaillances. » (L'Humanité 25/8/1912). « Dans les pays de démocratie, il suffirait à la masse des salariés de le vouloir pour exproprier la minorité capitaliste...»¹⁴, car déjà en 1894, Jaurès affirmait sa conviction profonde : « Il n'y a pas, il ne peut y avoir un fond humain dans l'égoïsme capitaliste » (La Revue socialiste).

¹⁴ Jaurès J., *L'armée nouvelle*, Paris, Fayard, 1911.