

# Travail

## Les dérives de la modélisation

**Jean-Nicolas Moreau**, Nanterre  
fondateur et président honoraire du cabinet Res-EuroConseil<sup>1</sup>

### ANALYSE

Les risques psychosociaux individuels - stress, dépressions, burn-out, harcèlements, absentéisme, suicides - ont pris la place des débrayages et autres formes « de cession collective du travail ». En cause, l'élévation au rang de Vérité des modèles procéduraux, scientistes et fermés, de gouvernance des entreprises. L'obligation de conformité à la règle étouffe la singularité et met les employés en position de dissonance...

Jean-Nicolas Moreau enseigne à l'Université Paris-Dauphine. Il est membre du Conseil d'orientation des conditions de travail auprès du ministre du Travail français et de l'Association internationale pour l'enseignement social chrétien.

En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, les grèves ne sont plus, dans les pays européens, la première forme de conflits en entreprise. Moins directement efficace dans une économie post-taylorienne où les salaires sont de plus en plus individualisés, la grève a fait place à une pulvérisation de conflits individuels dont les plus fréquents sont le désengagement, la « désaffiliation ».<sup>2</sup> Nombre de salariés disent « oui » avec la tête et font « non » avec les pieds.

Dans le même temps, la crise profonde de la démocratie représentative, qu'elle soit politique ou sociale, a affaibli les structures internes de la représentation

du personnel. Tout se passe comme si la violence organisationnelle et interpersonnelle, ne trouvant plus de chemin d'expression collective interne, se retournait contre les acteurs eux-mêmes dans des formes multiples de décompensation psychologique. L'implosion subjective a remplacé l'explosion collective.

Analyser les causes des risques psychosociaux, c'est, en fait, passer au scanner les différents types de dysfonctionnements de l'entreprise, qu'ils soient d'ordre systémique (parmi eux, les défaillances stratégiques), organisationnels ou managériaux. Si répertorier les multiples facteurs de risque est relativement aisé, identifier les plus déterminants d'entre eux est plus difficile.<sup>3</sup> Au premier rang de ceux-ci, on trouve la culture ou plus précisément l'idéologie « techniciste » qui domine aujourd'hui la gouvernance des entreprises. Elle se nourrit d'éléments culturels ambiants qui lui assurent autorité et stabilité.

### Du réel au prescrit

La nouvelle gouvernance se caractérise par la modélisation technique de l'activité en vue de deux finalités principales : concevoir l'architecture du système d'information de l'entreprise, et produire une représentation partageable de son fonctionnement global. Ce faisant, elle transforme la réalité foisonnante d'une organisation en une série de représentations rationnelles, cohérentes et articulées. L'objectif est de garantir, grâce aux processus et aux procédures, la conformité attendue de la production à son meilleur niveau d'équilibre entre les coûts, les délais, la qualité, la sécurité et la maîtrise de l'environnement.

Pour ceux qui la conduisent, cette démarche est passionnante et motivante, car elle mobilise les formes créatrices du travail et permet de disposer d'instruments de pilotage face à une réalité multiforme. Les procédures sont là pour

# Travail

## Les dérives de la modélisation

opérer la conformité de l'activité au modèle. Partout où c'est possible, elles sont liées à une interface informatique qui assure l'impérativité de l'enchaînement des consignes prescrites.

L'élaboration des procédures demande une double opération d'abstraction. La première consiste à transformer l'activité d'un métier en langage machine ; il s'agit de convertir les informations ouvertes (polysémiques et donc interprétables) fournies par l'homme dans la description de ses tâches, en informations fermées (univoques et non interprétables) utilisables pour le calcul de la machine. La seconde est d'interdire a priori les écarts (appelés aléas ou anomalies) par rapport à la procédure qui est censée (de manière illusoire) avoir décrit la totalité de l'activité concernée.

**La modélisation prend ainsi la forme du travail prescrit qui devra impérativement s'appliquer au travail réel. On ne discute pas de la vérité : elle s'impose dans son universalité.**

Cette modélisation répond à des règles méthodologiques qui en garantissent la scientificité et la fiabilité. Deux exigences que réclame aussi le cadre juridique qui s'impose à l'entreprise. Lorsque le risque se réalise (par exemple dans le secteur de l'agroalimentaire, de la chimie ou du nucléaire), l'entreprise est sommée de démontrer qu'elle a appliqué de façon conforme les procédures prescrites par la réglementation ou

qu'elle a effectivement mis en place les bonnes pratiques de la profession.

Le hic c'est que chemin faisant, ce dispositif modélisateur et procédural devient, pour les managers, porteur d'une vérité qu'ils pensent d'autant plus avérée qu'elle s'objective par des règles de calcul, par des validations opérées entre experts et par le traçage qu'elle permet de la plupart des activités de l'entreprise. La modélisation prend ainsi la forme du travail prescrit qui devra impérativement s'appliquer au travail réel. On ne discute pas de la vérité : elle s'impose dans son universalité.<sup>4</sup> Jacques Ellul et Martin Heidegger avaient montré, chacun de leur côté, comment la technique fonctionnait comme un univers clos sur lui-même, autoréférencé et dont la tendance permanente est d'absorber dans son ordre l'ensemble du réel.<sup>5</sup>

Dès 1936, le film *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin avait figuré de façon magistrale comment l'organisation scientifique du travail (OST) pouvait rendre fou. Lorsqu'on sépare de façon stricte la conception de l'exécution, lorsqu'on pense pouvoir replier le travail réel sur le travail prescrit dans une stricte conformité (ce qui reviendrait à faire rentrer le territoire dans la carte), c'est le travail lui-même qui est empêché.

### Le travail empêché

Bercée par l'illusion d'avoir pu décrire toutes les opérations d'un métier face à tous les aléas qui peuvent se produire, l'idéologie techniciste assimile le travail humain à celui d'une machine. La stricte conformité à la procédure retire au travailleur la possibilité de penser, d'apporter à son travail son intelligence et son cœur ; elle l'empêche à la fois de travailler et de parler de son travail.

Travailler suppose, en effet, de s'approprier dans un même mouvement les règles du métier, tout en les adaptant aux particularités innombrables de la



La nouvelle Vérité.  
© Sergey Nivens /  
Adobe Stock

réalité auxquelles elles s'appliquent. Car une situation de travail est toujours singulière. En postulant que la qualité du travail s'obtient dans une conformité à l'identique du travail réel au travail prescrit, l'idéologie techniciste ignore la nature particulière du passage de la règle à son exécution, ou bien, pour en donner une figuration métaphorique, elle ignore la nature du travail spécifique de l'orchestre qui assure le passage de la partition à la symphonie.

S'ensuivent une série de conséquences délétères que l'on peut regrouper sous la notion de travail empêché.<sup>6</sup> Le travailleur se trouve très vite dans l'impossibilité d'appliquer « à la lettre » la série de consignes prévues dans la procédure. De fait, ce serait bloquer le travail et faire ce que l'on appelle « une grève du zèle ». Ne pouvant pas enfreindre officiellement la procédure et ses consignes, le travailleur est obligé de se cacher, d'adapter son travail de façon clandestine, tout en faisant semblant d'avoir travaillé dans une parfaite conformité à la règle.

À ce stade, plusieurs phénomènes se sont déjà produits. En premier lieu, le travailleur fait l'expérience de l'impossibilité de parler de son travail, de ses difficultés comme de ses réussites, puisque tout ce qu'il y a à faire figure déjà dans la procédure et les consignes qui lui sont associées.<sup>7</sup> Or, lorsqu'on évoque généralement son travail, de quoi parle-t-on, si ce n'est des adaptations que l'on est amené à mettre en œuvre? L'expert, dans chaque métier, est celui qui non seulement a assimilé les règles mais est capable de les adapter à la plupart des circonstances du travail réel. Sans adaptation autorisée ni reconnue, il n'y a plus de qualité spécifique attribuée au travailleur. La conformité à l'identique à la procédure met ainsi en place un travail sans qualité perçue par le travailleur.

### Deux mondes parallèles

Une grande partie des conflits interpersonnels dans l'entreprise proviennent de la divergence dans l'appréciation de ce qu'est un travail bien fait.<sup>8</sup> On touche ici à l'estime de soi et à la construction

# Travail

## Les dérives de la modélisation

de l'identité. La solution la plus aisée est la fuite, le désengagement, la désaffiliation.

**Ne pouvant pas enfreindre officiellement la procédure et ses consignes, le travailleur est obligé de se cacher, d'adapter son travail de façon clandestine.**

Dans ce mouvement de retrait, se mettent en place des équilibres sur lesquels la gouvernance techniciste n'a pas de prise. Le manager de proximité, pour sauver les apparences, est lui-même obligé de ne rien voir des adaptations clandestines de son équipe, puisqu'il n'a aucune solution à lui apporter. Progressivement, face à la défaillance managériale, le groupe s'organise de façon autonome, sans contrôle, dans ses multiples actions quotidiennes, notamment celles qui régissent l'articulation entre vie quotidienne et vie professionnelle.

© Minerva Studio/  
Adobe Stock



Dans beaucoup d'entreprises, aujourd'hui, la base tient le terrain alors que le management administre les processus et les procédures. Une fracture culturelle et sociale s'est mise progressivement en place, permettant à deux mondes de se côtoyer sans se rencontrer. Il s'ensuit un effondrement relationnel et managérial dans la plupart des secteurs professionnels.

### Retour à une solidarité responsable

Il ne s'agit pas de renoncer aux processus et aux procédures : c'est de la rationalité en marche qui n'a plus à démontrer son efficacité. Il s'agit d'enrichir la culture de gouvernance, pour l'amener à distinguer de façon claire la programmation d'une machine des règles qui régissent l'activité humaine. Il s'agit, en fait, de rendre au travail sa place.

Car au cœur du travail, il y a cette possibilité offerte à chacun de développer ses compétences en interaction avec autrui et de construire des compétences collectives. Cette dynamique conjointe est intimement liée au processus d'humanisation. Nous nous saisissons de nous-même, de nos compétences et, plus profondément, de notre identité au sein même de l'activité que nous mettons en œuvre et qui nous situe dans une interdépendance à autrui. Nous travaillons pour nous-même, avec et pour autrui. La destination du travail est donc toujours double. Le service que nous rendons dans le travail nous est rendu en termes de reconnaissance, d'expérience, de compétence et de salaire.

Ce postulat permet de dégager plusieurs lignes de force. Une bonne gouvernance doit toujours resituer l'interaction homme-machine au sein de l'interaction homme-homme. Il lui faut abandonner l'illusion techniciste d'une conformité à l'identique, au profit d'une conformité analogique qui restitue au travail et au travailleur les initia-



tives de l'intelligence et du cœur. Que serait la musique sans l'interprétation? Enfin, il s'agit de remettre le dialogue au centre des situations de travail,<sup>9</sup> pour identifier les adaptations à mettre en place, faire émerger le sens et la qualité, objectiver les arbitrages entre les coûts, les délais et la qualité pour les autoriser. Que serait l'interprétation sans chef d'orchestre?

C'est à ce prix que l'on peut lutter contre les structures de violence dénoncées au début du siècle dernier par Charlie Chaplin et tant d'autres après lui. C'est ainsi que l'on peut transformer l'interdépendance subie des situations de travail en solidarité responsable, finalisée par le service à rendre. C'est ainsi que les entreprises, quelle que soit leur forme, peuvent devenir des structures de bien commun. ■

1 Le cabinet Res-EuroConseil aide les entreprises à mettre en place une stratégie et des dispositifs de régulation sociale pour optimiser leur performance. Il offre notamment une expertise reconnue en matière de gestion et prévention des crises.

2 La multitude de conflits individuels peut se coaguler à tout moment autour d'un événement déclencheur, qui va servir d'abri à nombre d'irritants de nature différente. Cette forme de grève est surnommée « conflit champignon » (les champignons les plus dangereux sont ceux à lamelles, qui, toute proportion gardée, peut ressembler au conflit des « gilets jaunes »).

3 Les facteurs qui déclenchaient des grèves il y a trente ans sont les mêmes que ceux qui sont à l'origine aujourd'hui des risques psychosociaux. Ce qui ne veut pas dire qu'ils sont déterminants de la même manière.

4 Il s'agit de l'une des causes de l'affaiblissement du dialogue social. Sur quoi aurait-on besoin de demander l'avis des salariés alors que les modèles ont été vérifiés par les experts?

5 Cf. **Martin Heidegger**, *Essais et conférences*, Paris, Gallimard 1958, et **Jacques Ellul**, *Le Système technicien*, Paris, Calmann-Lévy 1977 (rééditions en 2004 et 2012 par Cherche Midi).

6 Cf. les nombreux travaux, articles et conférences d'**Yves Clot**.

7 Le *lean management* permet, dans ses prescriptions méthodologiques, d'associer les opérateurs à l'élaboration des procédures et d'adapter en permanence ces dernières. En pratique, le *lean* a été « ripoliné » par l'idéologie techniciste et l'on n'autorise ses adaptations que lors des révisions de procédures (souvent annuelles). Entre-deux, l'adaptation n'est généralement pas permise, sauf en cas d'incident grave.

8 Les praticiens du MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ou d'autres méthodologies analogues procurent de multiples exemples de désaccord autour de la notion de travail bien fait. De même, les médiations sur des questions de harcèlement mettent souvent en lumière des divergences d'appréciation sur la qualité du travail comme cause première du conflit.

9 Il est frappant de constater l'introduction par les psychologues de groupe de parole sur les lieux de travail pour prévenir les risques psychosociaux. En fait, tant que la parole sur l'adaptation ne sera pas autorisée en continu, ces groupes seront réduits à un rôle plus curatif que préventif.



50 ans d'association professionnelle

Ensemble avec des femmes engagées –  
ensemble pour un monde meilleur.

voir-et-agir.ch

PARA POUR LE PROCHAIN ACTION DE CARRIÈRE  
En collaboration avec: (Logo)