

« JE FERAI DE VOUS DES ESCLAVES HEUREUX »

Anne-Lise Diet

ERES | « Connexions »

2003/1 n°79 | pages 69 à 80

ISSN 0337-3126

ISBN 2749202361

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2003-1-page-69.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

« Je ferai de vous des esclaves heureux ¹ »

À mes enfants. Pour qu'ils déjouent l'horreur procédurale.

J'avais, voici quelques années, pendant la thérapie d'une de mes patientes, ingénieur dans une grande entreprise nationale, découvert les modalités de la mise en place généralisée de nouvelles formes de travail, jusque-là inconnues. La taylorisation appliquée à la communication et au management, ou, mieux, déclarée comme le management lui-même, m'avait semblé extrêmement inquiétante dans sa forme et, surtout, dans sa conception. L'analyse des différentes séquences d'un travail donné à partir de l'observation des acteurs au travail construit une matrice de données formalisées et standardisées : les procédures. Les théoriciens de cette taylorisation sont américains et ont largement développé et diffusé leurs méthodes aux États-Unis, puis partout en Europe.

Si une procédure semble un moyen très sûr de s'assurer de la qualité d'un travail ou de son résultat dans le cas de travaux pénibles, répétitifs, risquant de mettre l'agent en danger ou de compromettre le résultat dans le cas de travaux dangereux, je découvrais dans ce travail avec cette patiente toute une zone inconnue de séquentialisation du travail, pour des agents en contact avec le public. Une véritable « psychose opératoire » expérimentale était mise en place dans les entreprises, à l'insu de tous, sans que les agents – dans un premier temps – protestent et dans le silence assourdissant des habituels intervenants des entreprises, largement disqualifiés par un nouvel âge de l'intervention managériale, appelée et formée récemment à cette nouvelle « donne d'excellence ». Ce modèle de l'excellence a été étudié par Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert dans leur travail *Le coût de l'excellence* ². Par

1. Phrase attribuée à L. Ron Hubbard, fondateur de la Scientologie.

2. V. de Gaulejac et N. Aubert, *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.

ailleurs, les premiers travaux sur la violence dans l'entreprise datent de 1993³. Un seul psychanalyste, dans un premier temps, donne l'alerte : spécialiste du travail, professeur au CNAM, Christophe Dejours⁴ décrit, dans *Souffrance en France*, le nouveau paysage de la France au travail avec une vigueur et une inquiétude très vives. Sa description de l'idéologie à l'œuvre est édifiante ; citant Hannah Arendt, il analyse les idéologies de la nouvelle donne économique. La deuxième psychanalyste est Marie-France Hirigoyen⁵, qui donne la description détaillée d'une clinique du harcèlement dit moral pour lequel j'avais, dans mon article, proposé une critique partielle. Cette critique, d'ailleurs, se trouve en partie validée par la difficulté de rendre compte « objectivement » du harcèlement sans remettre profondément en question le système néolibéral qui l'autorise. Un récent jugement du tribunal de grande instance de Paris devait débouter une cadre d'une grande chaîne de télévision de sa demande de réparation au titre du harcèlement moral de la part de ses employeurs, au motif que cette femme, pour rendre compte de ce qu'elle avait souffert et vécu dans son entreprise, décrivait des manières de se comporter au travail qui ont été déclarées, dans ce jugement, comme les manières désormais habituelles du travailler ensemble, et que, à ce titre, elle ne pouvait se prévaloir du terme de harcèlement moral pour justifier sa plainte. Ce jugement est en appel. Mais il indique clairement que, dans un contexte social devenu pervers, la justice peut ne plus être un recours possible pour dire la loi.

Christophe Dejours, à qui j'avais fait parvenir mon article, m'avait dit son étonnement qu'une psychanalyste ait pu avoir une perception si nette des problèmes posés par les nouvelles donnes du travail, et qu'il désespérait de voir les psychanalystes s'y intéresser. La souffrance au travail a globalement augmenté ces dernières années, au point de venir au même rang que les souffrances personnelles affectives et sexuelles dans l'origine des demandes d'aide. Dans leur ensemble, les psychanalystes ne semblent pas s'être prononcés sur ces nouvelles demandes, et les questions théoriques et cliniques qu'elles posent. Du coup, ils laissent beaucoup de patients trouver dans les médicaments ou la fuite une solution à une situation traumatique qu'ils ne peuvent supporter, les laissant penser qu'il s'agirait là, au fond, d'une difficulté personnelle réductible au seul registre fantasmatique ou de la conséquence d'une histoire individuelle entre un supérieur hiérarchique et eux-mêmes. Quand ne se profile pas la délicate interprétation du rapport de ce patient à la hiérarchie, et donc, entendons là, à son père⁶ !

3. Heinz Leyman, *Mobbing. La persécution au travail*, Le Seuil, trad. E. Jacquemot.

4. C. Dejours, *Souffrance en France*, Le Seuil, coll. « Histoire immédiate », 1998.

5. M.-F. Hirigoyen, *Le harcèlement moral*, Éd. Syros, La Découverte, 1998.

6. Cette interprétation peut se justifier dans un certain contexte qui permettrait de concevoir que l'univers dans lequel travaille ou vit un patient est sensiblement le même que celui dans lequel travaille le psychanalyste ; c'est-à-dire que les valeurs et les règles du jeu sont sensiblement les

On peut supposer ici, comme dans toute la clinique du traumatisme, que le contre-transfert joue un rôle décisif dans la capacité contenante du thérapeute, pour autant qu'il aura traité pour lui-même la part inévitable de ses traumatismes, sans les banaliser ou les réduire aux seules interprétations issues des grands mythes fondateurs. La capacité du thérapeute à reconnaître en lui-même et chez l'autre la réalité du traumatisme en le repérant est ici décisive. Par ailleurs, le monde de l'entreprise est, pour un psychanalyste, un monde relativement étranger, sauf si son histoire, ses intérêts ou son itinéraire l'ont amené à s'y intéresser. De même, le circuit relativement fermé des réseaux psychanalytiques tend à ce que les psychanalystes reçoivent majoritairement des patients vivant dans le même milieu qu'eux-mêmes et n'ont du monde du travail qu'une vision très idéologique, directement issue de leur groupe d'appartenance.

Christophe Dejours me laissait par ailleurs la responsabilité du lien que j'avais alors fait entre le nouveau management et la présence des sectes dans les entreprises. À ce jour, je continue de soutenir cette hypothèse. Le lien est sectaire dans la mesure où les officines qui ont formé précipitamment les nouveaux superviseurs du travail, intervenants de toutes sortes qui ont conquis les entreprises et les administrations en passant par la formation continue, sont de fait des officines sectaires, développant les arguments et la pensée d'une des plus grandes sectes non religieuses, dont le siège est aux États-Unis. On pourra lire le travail de Anne Fournier – en mission à la Miviludes – et de Catherine Picard⁷ – ancienne députée et coauteure de la loi About sur les sectes – concernant les sectes et le néo-libéralisme, publié en 2002 : « Dans les procédures en entreprise les plus récentes, le consultant évalue, juge, réorganise, et projette : il devient de fait le vrai décideur en définissant la stratégie et les objectifs, y compris humains, de l'entreprise ou du service. C'est ce rôle de décideur externe qui a poussé des groupes sectaires, comme la Scientologie, à s'investir massivement dans ce secteur professionnel » (p. 58-60).

Autrement dit, il y a comme une filiation directe entre le harcèlement, la question de l'excellence comprise dans ce nouveau pacte managérial, le travail procédural et les nouvelles donnes du contexte néo-libéral dans lequel nous vivons désormais. Les nouvelles valeurs instituant, introduites en rupture avec celles qui sont inscrites dans notre Constitution et qui visaient, dans l'intention, à garantir à chacun liberté, égalité et fraternité, renvoient à la libre concurrence, à la transparence, à l'absence de limites, de différences et à la promotion de la jouissance immédiate sur le mode de la consommation, autant de valeurs propres au libéralisme.

mêmes. La caractéristique de cette nouvelle donne de travail est qu'elle est en rupture avec celles connues antérieurement.

7. A. Fournier et C. Picard, *Sectes, démocratie et mondialisation*, PUF, 2002.

Dans mon article, j'essayais de montrer comment une jeune femme intelligente, pleine d'humour et de perspicacité, avait pu, du fait de son histoire personnelle, se faire l'artisan zélé de la taylorisation du travail de communication dans son entreprise sans avoir pris conscience des enjeux de son travail. J'avais alors été frappée par l'extrême jubilation de ses expressions quand elle parlait de son travail alors que, à son insu, elle participait à fabriquer une psychose opératoire pour ses collègues. J'avais tenté de montrer que – elle-même victime d'une mère qui exerçait sur elle une emprise de tous les instants – elle avait reproduit le modèle induit par le management proposé : chosification de l'agent, prescription de tous les actes et comportements désirés, du langage à tenir, y compris dans les actes de civilité.

J'ai trouvé dans un journal, récemment, un article qui décrivait la mécanique procédurale à laquelle avaient été soumis des agents de guichet à la Poste. La procédure s'appelait BRASMA. Sa bêtise et son simplisme laissent songeur, mais la stéréotypie comportementale y est clairement décrite, et identifiée par l'auteur de l'article comme scientologue. Il s'agit de demander aux agents de la Poste d'être aimables avec leurs clients, ce qui est en soi une idée managériale louable : BRASMA signifie B comme Bonjour, R comme Regard, A comme Action, S comme Sourire, M comme Merci, A comme Au revoir... Cette petite procédure qui vise à formater le comportement des agents a ceci de redoutable que, bien qu'elle soit complètement idiote, elle contient quelque chose de poisseux et d'inoubliable qui, malgré les efforts de ces agents, ne pourra qu'accompagner leur travail.

Je fais allusion, ici, aux effets quasi hypnotiques de ces procédures qui ressemblent aux rituels personnels que les grands obsessionnels se construisent pour évacuer leur angoisse face à la vie, ou encore à ces *rituels vides* décrits par Monique Soula Desroche. (Elle y évoque un télescopage entre une *réalité vide* et la réalité psychique du sujet, le rituel devenant *répétition* et non plus une symbolique instituée⁸.) L'accompagnement d'un acte par une formule venant le décrire empêche le mouvement naturel de s'effectuer en fonction de la culture, de l'éducation, de l'humeur du moment. C'est précisément la rupture avec les incorporats culturels, éducatifs, qui est ici recherchée au bénéfice d'un comportement uniformisé, conforme aux normes prescrites par la donne de l'excellence. Dans cette petite procédure, le contenu ritualisé met en évidence une phobie du contact, la suspension de la pensée au profit d'une formule magique censée l'évacuer et l'abolition d'une relation investie dans laquelle les relations avec le client peuvent modifier et infléchir la forme d'un lien que, par définition, on ne peut connaître à l'avance.

8. M. Soula Desroche, « D'une élucidation théorique à une approche pratique », *Connexions*, n° 55, Toulouse, érès, 1990.

Mais encore s'agit-il, dans la création d'un rituel obsessionnel, de quelque chose de personnel, construit par un sujet avec les éléments propres de son inconscient, une tentative pour mettre à distance des motions pulsionnelles trop fortes et satisfaire un surmoi archaïque très sévère. On est ici dans un au-delà opératoire sans rapport direct avec le sujet, imposé à lui par un supérieur hiérarchique dont il dépend pour pouvoir gagner sa vie.

J'avais à l'époque pensé que ce découpage comportemental qu'est la procédure venait d'une conception du monde dont toute créativité était abolie au profit de la réduplication, par haine du désir, de la femme et de la mère, et que ce système voulait perversément contrôler tout désir propre, toute intelligence créatrice par écrasement de toutes les différences, sexuelles, culturelles, sociales, générationnelles. Le sujet qui exécute une procédure n'est ni homme, ni femme, n'a pas d'âge, pas de références culturelles, intellectuelles, sociales décelables – tout du moins dans son principe. En même temps, et sans que ce soit paradoxal, il décline toujours son prénom, si vous le joignez au téléphone, et entend vous dire qu'il est à votre service. Difficile pourtant de l'interpeller par le prénom lâché en début d'entretien et dont rapidement vous ne vous souviendrez pas. C'est un prénom qui ne sert pas dans le lien, mais dans cette nouveauté qu'est la *traçabilité* : l'affaire est suivie par Nathalie ou Mathieu, et ce prénom sert à son superviseur pour mieux le « suivre », étant entendu que les ordinateurs sur lesquels ces agents travaillent peuvent donner à tout moment au superviseur les données comptables de son travail : temps passé sur la machine, durée des entretiens, nombre d'entretiens, temps exacts de pause, etc.

La traçabilité semble, en l'occurrence, un nouveau mode de surveillance, dit de veille, qui s'applique à la qualité alimentaire et qui contraint considérablement les personnels qui y sont soumis par le développement tatillon d'une paperasserie administrative devenue pléthorique. On peut suivre à la trace, et de la même manière, la viande de veau, le travail et l'activité d'un humain...

Dans un article paru récemment dans le journal *Marianne*⁹, l'auteur déplorait la stérilisation de la recherche pharmaceutique au profit de la réduplication des médicaments sous des formes diverses, au point qu'il s'inquiétait pour l'avenir ; non pas qu'il fût inintéressant de fabriquer à l'économie des molécules utiles, mais l'introduction des normes d'excellence dans les laboratoires risquaient de mener à la stérilisation de la pensée créatrice. « À la période d'euphorie des années 1960 et 1970, où le rythme accéléré des découvertes thérapeutiques incitait au triomphalisme, a succédé l'ère du déclin, qui se poursuit et s'accroît de nos jours. La plupart des grandes découvertes thérapeutiques (antibiotiques, cortisone, insuline, neuroleptiques, antihypertenseurs, notamment) datent d'une époque où chimistes et pharmaciens travaillaient dans une

9. *Marianne* n° 319, du 2 au 8 juin 2003, article signé de Rony Brauman.

recherche désordonnée, empirique, puis ils se sont regroupés, pour leur plus grand intérêt et celui de la pharmacopée. L'auteur cite le tournant en 1975. Nulle baisse, selon lui, de la créativité ou de l'optimisme scientifique dans ce phénomène qu'il relie, de façon plus que convaincante, à l'apparition des essais cliniques « contrôlés », c'est-à-dire des procédures standardisées d'évaluation de l'efficacité et des effets secondaires des candidats médicaments. Mais cette rationalisation technico-industrielle ne pouvait favoriser que la reproduction, et non la création, comme le montrent de nombreux exemples ; elle ne fait qu'améliorer à la marge les procédures existantes, sans rien changer à la décroissance continue des rendements... « Réorganisations administratives, fermetures de centres doublons, complexification des procédures, concurrence exacerbée arbitrée par des financeurs, prime au high-tech et dévalorisation des savoir-faire, rien de tout cela ne favorise la création. Les déboires actuels de P., numéro un mondial lancé dans une course effrénée au gigantisme, l'attestent cruellement. Malgré d'énormes dépenses de recherches, le groupe n'a sorti qu'un seul produit depuis 1998. »

On voit que les conséquences ici sont lourdes, non seulement pour les personnes, mais aussi pour les organisations qui les utilisent au nom de l'excellence. Dans le même ordre d'idées, le comble de la stérilisation a été atteint par les laboratoires qui ont produit les graines dites « Terminator », qui ne germent qu'une seule fois, rompant ainsi avec le principe ancestral de la germination infinie, qui a permis depuis la nuit des temps de nourrir les hommes. Ce laboratoire tend à imposer ce mode de production dans le monde entier et est à l'origine des brevets sur le vivant.

Récemment, Alexandra revient me consulter après plusieurs années d'un travail thérapeutique avec moi qui lui avait donné satisfaction. Elle a plusieurs symptômes gênants et douloureux : des douleurs lombaires très fortes, une production gastrique acide qui la brûle en permanence, des insomnies, des désordres intestinaux. Chef de service dans une clinique, non médecin, elle doit à son sérieux et son grand professionnalisme son poste de chefferie. Jolie femme, elle porte avec infiniment de classe une vêtue simple et de bon goût et se pose une fois encore devant moi avec l'aisance due à ses origines familiales et une simplicité de ton qui rend le travail avec elle agréable.

Elle cherche avec moi l'origine de ses symptômes et se plaint de ne pouvoir en venir à bout. Elle a bien les effets possibles de l'anxiété hypocondriaque de son compagnon ; mais elle découvre vite avec moi que celui-ci est dans les mains d'un naturopathe peu scrupuleux qui manipule son angoisse de mort, réactivée depuis qu'il a subi un pontage coronarien ¹⁰.

10. Le naturopathe est un nouveau professionnel de la santé qui, après avoir appris quelques procédures et sans aucune qualification dans le domaine de la santé, exerce son « art ». Beaucoup de personnes y ont recours lorsque la médecine les a un peu déçus. Alors qu'elles sont devenues

Alexandra finit par s'apercevoir qu'elle avait remis en question assez fortement les remarques du naturopathe et tenté de ramener un peu de rationalité chez son ami. Son agressivité évidente montrait qu'elle ne se laissait pas faire et je mis en doute que ce fût là les raisons de ses symptômes. Explorant les conditions actuelles de son travail (c'est elle qui m'avait appris que certains agents de sa clinique avaient dû rendre compte de leur travail minute par minute ¹¹), elle me décrit des conditions de travail telles qu'elle avait été contrainte de rester presque tout le temps dans son bureau, coupée de ses collaborateurs, arrimée à son ordinateur, devant rendre compte par le menu des activités de son service ; elle n'avait pas supporté la promotion de collègues pour lesquels elle avait peu d'estime et qui, fraîchement promus, s'étaient montrés agressifs et misogynes. Elle avait repéré le changement dans les liens au travail, dans l'ambiance générale de la clinique, la rigidification du travail ; enfin, elle parlait avec effarement et horreur de l'introduction d'une badgeuse dans la clinique, qui lui donnait le sentiment journalistique d'être coupable de quelque chose qu'elle n'arrivait pas à identifier.

Nous commençons à identifier les ravages causés dans sa clinique par l'introduction d'un management procédural et évaluatif. Pour cette femme délicate et bien élevée, la badgeuse a été la goutte qui a fait déborder le vase. Ne sachant pas analyser ce qui se passait dans sa clinique, parce qu'elle n'avait pas les outils conceptuels ou théoriques pour le faire, et en première ligne, par ailleurs, pour en assurer la promotion et l'application dans son service, elle avait obéi. Si elle n'avait pas perçu pour les autres et, dans un premier temps, pour elle-même les effets problématiques du management procédural, elle n'avait pas supporté la promotion de collègues mal élevés et l'apparition d'une badgeuse assurant une parfaite traçabilité des acteurs de la clinique (évidemment justifiée par les « 35 heures »), qui lui avaient semblé insupportables pour des raisons liées à son histoire familiale. Ces deux éléments (les hommes mal élevés et la badgeuse, liée à une représentation de l'usine) l'avaient ramenée à une mésalliance familiale qui avait provoqué un conflit latent entre ses parents, dont elle avait beaucoup souffert. Alexandra ne saisit les conséquences de ce management qu'au moment où il introduit une dissonance déjà connue dans son univers interne.

sévères et exigeantes envers la médecine allopathique, elles font montre d'une incroyable naïveté et d'une grande soumission à l'égard de cette médecine vaguement hygiéniste, qui les éloigne de la médecine traditionnelle. Les propos tenus par les naturopathes et que mes patients m'ont rapportés relèvent du : « C'est le poumon, vous dis-je !... » et sont d'un simplisme qui cherche à se faire passer pour un grand sens clinique.

11. A.-L. Diet, « Reine, le management et la secte », dans « Sectes : emprise et manipulation », *Connexion*, n° 73, Toulouse, érès, 2000.

Bien entendu, les liens entre le stress quotidiennement vécu et ses symptômes ont été immédiatement faits. Cependant, je remarquais qu'aucun des professionnels de la santé qu'elle avait consultés ne l'avait interrogée sur ses relations au travail et que tous étaient passés à côté de la véritable origine de son stress. La causalité invariablement évoquée est toujours de l'ordre d'une anxiété personnelle anormale, ou d'une difficulté touchant à la sphère amoureuse ou familiale.

Les aspects particuliers de ces procédures, leurs champs d'application, leurs effets indiqués par le BRASMA produiraient chez les sujets qui y sont soumis une sorte de psychose opératoire. Je pensais, en essayant d'en faire une analyse clinique, à ce que Winnicott théorise de ces restes venus dans la relation de la mère à son nourrisson, mais restés étrangers, faute d'une projection réciproque suffisante, souvent en lien avec une haine ou une agressivité méconnue de la mère, et qui ne peuvent être liés par l'infans mais restent cependant très actifs, l'aliénant, car le maintenant dans ce lien archaïque à la mère sans qu'il puisse s'en détacher pour vivre sa propre vie dans l'autonomie.

La dépendance aux supérieurs hiérarchiques qui promeuvent ces procédures dans l'entreprise, dans un contexte de chômage relatif qui limite les possibilités de résistance, évoque les conditions données par Piera Aulagnier à la relation persécutive, qui existe pour autant que les sujets y soient soumis sans pouvoir y échapper du fait de leur asservissement au persécuteur. Chez elle, on trouve encore la très fine analyse qu'elle fait de l'assujettissement créé par l'anonymat des injonctions à faire, sans qu'il soit possible d'assigner un quelconque sujet pensant et identifiable aux dites injonctions (*il faut faire, parce qu'on doit faire comme ci ou comme ça*).

Enfin, ces procédures produisent, dans la pseudo-relation induite, un évidement du sujet qui est présent sans être là, puisque tous les éléments qui constituent une relation vivante sont impitoyablement exclus par la procédure. Aucune des conditions décrites par P. Aulagnier pour qu'un Je existe n'est présente¹². Dans l'énonciation procédurale, le sujet est parlé par un autre *inidentifiable*, il n'est pas sujet de son énonciation, et le projet qui l'assigne à la place où il est ne vise que son évidement comme condition de son efficacité. Le sujet procédural est un existant non existant, simulant son existence.

Que faire d'un BRASMA quand, par ailleurs, on vous dit que tout ce que vous avez appris et fait avant est archaïque et obsolète, quand les commanditaires sont des polytechniciens et que la *vox populi* fait de vous un parasite et un fainéant, mal aimable de surcroît, parce que fonctionnaire ? Vous faites BRASMA en vous disant secrètement que les dieux sont tombés sur la tête, ou bien vous adhérez à cette nouvelle forme managériale en essayant de croire à sa modernité, parce que vous avez

12. P. Aulagnier, *La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé*, PUF, coll. « Le fil rouge », 1976.

peu d'expérience professionnelle, parce que vous voulez faire au mieux ou, enfin, parce qu'obéir évite aussi de s'impliquer et de penser son propre travail. Ou parce qu'obéir ou se soumettre est ce qui vous a été transmis transgénérationnellement et que le désir vous terrifie.

J'avais essayé de montrer, dans « Reine, le management et la secte », comment il pouvait être possible de résister à un harcèlement et que cet événement permettait, certes douloureusement mais sûrement, de ressaisir quelque chose de l'histoire personnelle projetée sur la situation initiale à l'insu du sujet, et pour autant que le thérapeute ne dénie pas la réalité de la persécution vécue. Reine, qui a fait depuis ces événements de considérables avancées dans la compréhension de son histoire et de celle de son entreprise, a pu aider récemment des collègues aux prises avec un formateur nouveau genre, de ceux qui promettent de faire de vous des salariés heureux pour autant que vous acceptiez de rentrer dans le système de contraintes extrêmes que sont les procédures¹³.

La formation avait été précédée d'un argumentaire écrit sur lequel le groupe dont Reine s'occupe avec d'autres cadres ralliés à ses analyses avait dûment planché pour préparer une série de questions visant à explorer les buts et le sens de cette formation. La scène se passe dans un auditorium de l'entreprise. Le formateur entre, le micro-cravate opérationnel, le regard arasant les crânes du petit peuple d'en bas, le regard fuyant tout contact humain, la mâchoire serrée de celui dont la mission est de lâcher vite et bien le scud qu'il a préparé. Faisant alors face à la salle, il lui pose une question essentielle qui vise à faire basculer cette assemblée dans le registre souhaité, à faire d'elle un public acquis à la cause qu'il vient défendre et dont les enjeux d'assujettissement ont été préalablement soigneusement pensés par lui, consciemment ou non. (Cette technique visant le basculement est la même que celle utilisée par les gourous dans les sectes.) Il s'agit de désarrimer le personnel de ses quelques certitudes professionnelles pour lui substituer un prêt-à-penser toujours présenté comme la pointe de la modernité venant remplacer ce qui sera désormais qualifié de définitivement ringard et archaïque.

Le formateur, donc, recueille un silence de plomb, puis une petite voix de femme s'élève, insistant pour lui poser une question *sans rapport* avec ce qu'il venait de dire, suivie d'une autre et d'une autre encore. À ce moment, le formateur ne peut faire autrement que de répondre aux nombreuses questions qui lui sont posées et est contraint d'abandonner sa propre procédure pour entrer dans le champ de la relation humaine que ses interlocuteurs lui ont alors proposé. Il ne pourra jamais reprendre la main. C'est ainsi que ce groupe a déjoué la manipulation qui leur avait été préparée. On remarquera que l'affaire est déjouée parce que les salariés refusent d'entrer dans l'espace proposé

13. J.-P. Legoff, *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Éd. La Découverte, coll. « Sur le vif », 1999, pour une analyse vigoureuse des nouvelles donnes du management libéral.

par le formateur et parce qu'ils ont compris quelle parade opposer à la manipulation : ne pas entrer dans une relation d'assujettissement pervers et contraindre le formateur à rester dans le champ de relations humaines normales non procédurales. Je dois à Reine et à son humour jubilatoire la description de cette scène. Elle a développé depuis, avec ses collègues, tout un panel de stratégies de contournement, dont un lot de plaisanteries relevant du délire verbal, à connotations sexuelles et loufoques, toute une fantaisie exclue du management procédural, à opposer aux formations libérales, étant entendu que ces personnes qui sont formées aux procédures sont, dans le moment où elles interviennent, incapables d'un humour et d'une ouverture ludique quelconques puisqu'elles ont accepté d'être un existant non existant.

Dans ce contexte de formation ponctuelle, il apparaît possible de résister. Nous pouvons examiner une autre situation, celle qui est promise ou déjà effective dans les hôpitaux généraux et les hôpitaux psychiatriques. La stratégie est plus perverse encore. Je suis administrateur depuis quatre ans d'une Maison verte située dans un quartier défavorisé et dont la file active est de trois mille enfants par an. Les efforts de cette association pour accomplir un travail cohérent et de qualité pour les enfants et leurs parents ont été considérables. Ils ont porté sur plusieurs axes : théoriser et penser non seulement le travail direct avec les enfants et leurs parents, mais aussi repréciser les valeurs instituant, se soucier de rester dans une cohérence théorique et éthique, dans la réflexion qu'elle s'impose pour elle-même et sur elle-même, d'être impeccable dans sa gestion des deniers publics. Ces efforts ont été couronnés de succès et la file active a été quadruplée en quelques années. À ce moment de son histoire, l'association a, dans un premier temps, réussi à repousser comme inadaptées à son objet, ses buts et sa théorisation les premières tentatives procédurales qui lui ont été proposées par ses financeurs (la DASS, le Conseil général, la CAF et autres institutions engagées dans le financement de l'aide à la parentalité).

Ayant accepté de répondre à quelques items simples, comme le nombre d'enfants passant dans l'association, leur âge, leurs provenances géographiques et quelques autres relevant de ces registres, l'association avait conclu son rapport annuel par une belle citation de Françoise Dolto sur le travail à accomplir par les Maisons vertes, dont elle fut en son temps l'inspiratrice, et l'impossibilité de mettre en items le travail de prévention primaire fait avec les enfants et leurs parents.

Tranquillement adossés à la certitude que le grand nom cité, l'impeccable gestion, les efforts de théorisation, les nombreux écrits qualitatifs des bilans annuels qui étaient notre fierté nous mettraient à l'abri d'une récurrence, il nous fallut déchanter. La demande procédurale vient de récidiver. Après avoir lu attentivement notre bilan, ainsi que celui d'autres Maisons vertes, un « groupe de travail départemental a sélectionné 18 porteurs d'actions collectives, en raison de leur diversité thématique et territoriale, afin de leur proposer d'expérimenter ce travail

d'évaluation durant l'année 2003... Il vous est donc proposé de tester concrètement la méthodologie qui vient d'être élaborée dans le cadre de l'action collective parentalité que vous menez actuellement. C'est pourquoi je vous invite à participer à ce travail partenarial qui, *seul*, permettra une réelle *adéquation des attentes et des besoins de toutes les personnes concernées* ». On remarquera que la proposition contient en elle-même une injonction à faire par la fausse bonne nouvelle d'une sélection au moyen d'une méthode qui se présente comme *seule* capable de répondre aux attentes et aux besoins supposés des publics, à l'exclusion de toute autre. Sachant que les partenaires sont les financeurs et qu'ils ont tous participé à l'élaboration des critères d'évaluation, on voit bien quelle liberté de choix est laissée aux associations « sélectionnées ».

L'association est donc invitée à situer son travail dans les rubriques suivantes :

« Modification, évolution des comportements éducatifs :

- relation parent-enfant apaisée ;
- cohérence éducative : tolérance raisonnée, diminution du laxisme ;
- accroissement de la vigilance ;
- restauration de l'autorité ;
- répartition des rôles éducatifs dans la famille ;
- répartition des rôles éducatifs sociaux.

« Nous pourrions mesurer les effets induits, individuels ou collectifs, de type familial ou social, par les critères suivants :

- soins de l'apparence physique ou vestimentaire ;
- augmentation des capacités d'expression, prise de parole, écriture ;
- développement des capacités de réflexion ;
- progression de l'estime de soi ;
- émergence, formulation ou concrétisation d'un projet personnel ou familial ;
- sérénité de l'enfant ;
- sérénité des parents ;
- amélioration du développement de l'enfant. »

Nous aurons à apprécier « la réduction des comportements sociaux, la diminution des injonctions éducatives provenant des professionnels, le développement du lien social »...

Ce travail est à faire après chaque séance, chaque rencontre. Il s'agira de mettre des croix dans des cases pour évaluer notre travail. Bien entendu, tout ce travail est informatisable. Comme dans la PNL (programmation neuro-linguistique), il n'y a pas de formulations rendant compte d'une conflictualité ou d'une formulation négative. La représentation du travail est celle de l'adaptation sociale ou éducative à l'exception de toute autre. Elle induit une représentation de l'homme comme devant se conformer aux impératifs des injonctions sociales ou éducatives, dans un fantasme de transparence possible, en effaçant tout rapport du sujet à lui-même, à son propre projet de vie, à l'insondable

opacité de son être, à l'impossible réduction de sa parole, de sa sexualité, de ses rêves, à *quelque item que ce soit*.

Peut-être que la résistance viendra de ce que le système des procédures déploie de si nombreuses arborescences qu'il risque d'exploser de sa propre opulence. Certaines actions qui avaient été séquentialisées par le menu ont produit de telles archives dans les entreprises qu'il a fallu les réduire à cinq ou six, alors qu'on en avait prévu cent cinquante au départ... Comme si le fantasme de tout maîtriser revenait dans la réalité par une production diarrhéique d'archives qui étouffait le travail lui-même.

Outre l'insondable bêtise qui prévaut à cette approche du travail supposé des associations comme les Maisons vertes, se glissent de manière inquiétante toutes sortes d'indicateurs sociaux permettant le *contrôle* de populations supposées à risque dans les quartiers difficiles. Outre la barbarie douce dénoncée par J.-P. Legoff, se profile un contrôle *soft* des populations et des personnes qui s'en occupent en interdisant à ces dernières, par les méthodes employées et les conditions de leur financement, le libre choix de leur théorisation. Une véritable traçabilité des populations dites difficiles se met en place sous couvert de contrôle de l'usage des deniers publics.

Il nous faut comprendre aujourd'hui que le mode procédural a gagné l'ensemble des activités humaines industrielles, puis le secteur de la santé, de la justice et de la thérapie. Utilisant la psychologie comportementale la plus mécanique et la plus simpliste, celle qui permet la séquentialisation, les procédures thérapeutiques sont entrées dans l'hôpital psychiatrique, associées à une pharmacopée envahissante et elle-même prescrite selon des protocoles procéduraux rigides. Elles s'imposent comme la modernité, unique thérapie de la maladie mentale, qui pourtant au fil des années nous avait contraints à la modestie. Elle promet dans ces lieux un sujet sans désir, sans histoire, sans rêves et sans inconscient, au profit d'une normalité comportementale, d'un supposé savoir sur sa propre maladie mentale (qui décrit en termes neurologiques les dysfonctionnements supposés du cerveau du patient). Le scientisme a finalement triomphé de ce que les générations précédentes avaient essayé de nous léguer d'une clinique de l'inconscient.