

## Auto-autorité et gestion psychosociologique des métiers relationnels

Michel Parazelli et Isabelle Ruelland

Numéro 5, 2023

Le néo-sujet et son contrôle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1110125ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1110125ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Collectif Société

ISSN

2562-5373 (imprimé)

2562-5381 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Parazelli, M. & Ruelland, I. (2023). Auto-autorité et gestion psychosociologique des métiers relationnels. *Cahiers Société*, (5), 145–176. <https://doi.org/10.7202/1110125ar>

Résumé de l'article

Loin d'avoir disparu des sociétés modernes, l'autorité s'exprimerait par des voies et des figures différentes, particulièrement celles générées par le mode néolibéral de production économique tendant à marchandiser les rapports sociaux et humains. En examinant certains enjeux organisationnels associés à la gestion psychosociologique des métiers relationnels au Québec, nous analysons les conditions d'émergence d'une figure d'autorité constituant l'un des moteurs de la subjectivation néolibérale des individus et que les tenants de la sociopsychanalyse appellent l'auto-autorité. Induite par un courant dominant de la nouvelle gestion publique, cette forme d'autorité perverse trouve sa légitimité de façon paradoxale dans l'exacerbation de l'hyperindividualisme via une injonction incitative s'adressant aux professionnels et professionnelles des métiers du social. Il s'agit de reconnaître comme devant provenir de soi le commandement de l'autre. Cette injonction ne va pas sans favoriser une précarité subjective des travailleurs qui se sentent personnellement responsables de ne pas être en mesure de répondre aux attentes impossibles des gestionnaires institutionnels. Constatée dans plusieurs secteurs des métiers relationnels (travail social, éducation, soins de santé, etc.), l'ampleur de cette précarité subjective témoignerait de l'élargissement des sphères d'instrumentalisation de l'acte de travail des salariés qui s'apparenterait à une forme de néo-taylorisme. Rétablir les principes et les pratiques démocratiques au cœur des métiers relationnels demeure nécessaire et possible par l'entremise de collectifs de travail et de leur soutien en contexte organisationnel.



# Auto-autorité et gestion psychosociologique des métiers relationnels

Michel PARAZELLI  
Isabelle RUELLAND  
Université du Québec à Montréal

À l’instar de plusieurs pays industrialisés, les transformations qui affectent depuis plus de quarante ans l’organisation du travail dans les établissements publics québécois sont celles qui traversent aussi l’ensemble des sphères de la vie sociale, dont les rapports d’autorité. Les enjeux théoriques et idéologiques entourant notre compréhension du phénomène d’autorité et de ses transformations contemporaines sont peu débattus dans l’espace public, sauf lorsqu’il s’agit de se réjouir de sa supposée disparition ou pour en réclamer la restauration. S’il est en effet possible de constater l’affaiblissement des manifestations classiques de l’autorité, dont le déclin historique de la société patriarcale, il en va tout autrement quand il s’agit d’identifier l’émergence de nouveaux rapports d’autorité qui traverseraient actuellement l’organisation du travail des institutions publiques. La consolidation de l’emprise idéologique de l’individualisme néolibéral ne tendrait-elle pas à disqualifier non seulement les normes démocratiques de socialisation à la vie collective, mais aussi les sources de légitimation des figures traditionnelles de l’autorité telles que le paternalisme<sup>1</sup> ?

La survalorisation d’impératifs économiques conditionnant le fonctionnement du marché pour organiser la vie sociale et l’organisation du travail selon des principes de performance, d’optimisation, d’efficacité et de compétition tend à mettre en scène des figures d’autorité pouvant s’y adapter et faire concurrence aux modèles plus traditionnels. Pensons ici à la figure de l’entrepreneur « flexible » et « innovant » qui a « réussi », et à l’extension symbolique de sa légitimité que représente l’argent ou le profit aujourd’hui. Dans le contexte de la gestion des services sociaux et de santé et de l’éducation, cette figure d’autorité se réclame du scientisme pour fortifier sa légitimité. Ainsi, la figure de l’entrepreneur flexible bénéficie de la croyance aux jugements des experts produisant des données probantes, non pas comprises comme des hypothèses scientifiques à mettre en débat, mais comme des preuves d’une vérité

---

1. Gérard Mendel, *Une histoire de l’autorité. Permanences et variations*, Paris, La Découverte, 2002.

révélée<sup>2</sup>. Lorsqu'elles sont utilisées comme un capital techno-scientifique dans les services sociaux et de santé, ces données probantes, souvent constituées de mesures quantitatives, servent à optimiser le rendement d'une production de services publics à l'image de ce qui se fait dans l'entreprise privée où l'économie des moyens doit s'accorder au profit et au rendement. Autrement dit, elles servent à un enrôlement aux valeurs entrepreneuriales pouvant faire autorité. Il s'agit bien d'un enjeu politique où des rapports de force s'exerceraient entre des conceptions et des croyances face à ce qui pourrait orienter ou guider les normes de socialisation à la vie collective, dont celles de l'organisation du travail.

Notre regard analytique sur la gestion psychosociologique des métiers relationnels dans le champ de la santé et des services sociaux s'inspire principalement du sociologue et psychanalyste Gérard Mendel, fondateur de la sociopsychanalyse, dont les travaux sur le phénomène d'autorité nous ont permis de mieux comprendre les enjeux psychosociologiques actuels de l'organisation du travail. Cet auteur soutient la thèse selon laquelle l'autorité, loin d'avoir disparu de nos sociétés dites démocratiques, chercherait à s'imposer par des voies et des figures différentes - les contextes relationnels de soins et d'intervention sociale n'y échappant pas. L'autorité ne serait pas naturelle, mais anthropologique<sup>3</sup> et constituerait l'une des modalités sociohistoriques des rapports de pouvoir qui traversent les sociétés, permettant de réguler des rapports sociaux. Ainsi, plusieurs types d'autorité peuvent cohabiter selon des légitimités variables, non sans concurrence, en se nourrissant du sentiment d'incertitude normative que plusieurs intervenants semblent éprouver face aux problèmes sociaux et aux choix des moyens d'intervention. Cette hypothèse oblige à examiner comment l'autorité réussit à trouver sa légitimité dans un contexte où l'autonomie et la liberté individuelle du travailleur flexible sont hautement valorisées<sup>4</sup>.

Même si des processus de subjectivation<sup>5</sup> affectent grandement les sujets contemporains, Gérard Mendel précise qu'on n'assiste pas actuellement à une mutation anthropologique du sujet, mais aux effets historiques et progressifs d'une mutation

---

2. Michel Parazelli, David Auclair et Marie-Christine Brault, « Pourquoi le programme québécois "Agir tôt" est-il controversé ? », *Enfances Familles Générations*, en ligne : n° 38, 2021 ; Frédéric Saussez, « Science et autorité dans le champ de la recherche en éducation au temps de l'*Evidence-Based Practice and Policy* », *Éducation & didactique*, vol. 16, n° 2, 2022, p. 165-182.

3. Gérard Mendel, *op. cit.*, p. 245-262.

4. Thomas Le Bon, « Le travailleur taylorien : une figure dépassée ? », *L'Homme & la Société*, n° 195-196, 2015, p. 87-102.

5. D'un point de vue psychosociologique, la subjectivation désigne le processus paradoxal où le rapport à soi-même constituant le sujet (subjectivité) serait conditionné par des rapports sociohistoriques d'assujettissement à des normes et à un travail de transformation de soi face aux pouvoirs d'assujettissement: « les hommes n'ont jamais cessé d'être produits ou de se produire eux-mêmes comme subjectivités, sous des formes indéfiniment multiples et renouvelées », Pierre Dardot, « La subjectivation à l'épreuve de la partition individuel-collectif », *Revue du MAUSS*, vol. 2, n° 38, 2011, p. 236.

anthropologique d'*Ego* (le moi, l'individualité) dont les premiers signes sont apparus dès le v<sup>e</sup> siècle après J.-C., comme une nouvelle structure psychique commençant à fonctionner à l'intérieur des individus<sup>6</sup>. Depuis lors, *Ego* n'a cessé de connaître des variations historiques et idéologiques sur le même thème de l'individualisation de la vie sociale. C'est dans cette perspective que les pratiques de normalisation des rapports à soi et aux autres via un processus de subjectivation néolibérale s'inscriraient actuellement en concurrence avec d'autres formes d'individualisme telles que l'individualisme démocratique<sup>7</sup>, l'individualisme anarchiste ou encore celui qualifié de libertarien notamment.

Dans cet article, nous examinerons certains enjeux organisationnels associés à la gestion de métiers relationnels, dont le travail social et le travail infirmier au Québec<sup>8</sup>, en abordant notamment un type de rapports d'autorité perverti et qualifié par Mendel d'« auto-autorité » en lien avec le cadre de gestion de la Nouvelle gestion publique (NGP). Le contenu de cet article s'inspire en grande partie de l'ouvrage que nous avons publié en 2017 sur les questions d'autorité traversant les cadres de gestion de l'intervention sociale<sup>9</sup>, ainsi que des aspects associés au toyotisme transmis lors de la conférence d'ouverture d'un colloque en gestion réunissant les membres de l'Association des pharmaciens des établissements de santé du Québec (APES)<sup>10</sup>.

Nous débutons en précisant certains aspects théoriques de la posture de Mendel quant à la question de la mutation sociale du sujet contemporain parfois qualifié de « néo-sujet »<sup>11</sup>. Nous poursuivons en rappelant quelques éléments de contexte concernant le cadre de gestion publique des métiers relationnels. Par la suite, nous définissons l'auto-autorité comme l'un des plus importants rapports d'autorité liés au

---

6. Gérard Mendel, *op. cit.*, p. 190-191.

7. L'individualisme démocratique peut être défini comme une idéologie de la liberté politique fondée sur l'axiologie de l'égalité entre des individus partageant leur autonomie par le dialogue et leurs visions de la solidarité sociale. Cette idéologie est née historiquement en opposition à l'individualisme libéral du XIX<sup>e</sup> siècle qui fondait la liberté politique sur la responsabilisation individuelle, l'initiative personnelle et la concurrence entre les individus, légitimant ainsi la reproduction des inégalités (Alain Laurent, *Histoire de l'individualisme*, Paris, PUF, 1993).

8. Nous entendons par métiers relationnels les métiers de services destinés à autrui « où une compo-sante interactive (transactions, négociations, médiations, etc.) entre un professionnel et un ou plusieurs êtres humains, médiatisée par un langage, représente l'élément central, le pilier du processus de professionnalisation » (Anderson Araújo-Oliveira, Isabelle Chouinard et Gloria Pellerin, « Introduction », dans *L'analyse des pratiques professionnelles dans les métiers relationnels*, Québec, PUQ, 2018, p. 3). Pensons notamment au rapport travailleur social/usager, infirmière/bénéficiaire, ou à celui de l'enseignant/élève.

9. Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale*, Québec, PUQ et IES, 2017.

10. Michel Parazelli, « La nouvelle gestion publique. Une organisation du travail à interroger », conférence d'ouverture (présentation PowerPoint), Colloque en gestion de l'Association des établissements de santé du Québec, 25 octobre 2018.

11. Jean-Pierre Lebrun, *La Perversion ordinaire. Vivre ensemble sans autrui*, Paris, Denoël, 2007.

cadre de gestion de la NGP tel qu'appliqué dans le système de la santé et des services sociaux. Cette piste d'analyse conduit à explorer les tensions méthodologiques et politiques au sein même du toyotisme (*Lean, Kaizen, Muda*, etc.), méthode de management privilégiée par les gestionnaires de la NGP. Ce détour permet de mieux saisir comment procède l'injonction paradoxale inhérente à l'auto-autorité et quels sont ses effets sur les personnes qui la subissent. Nous terminons d'abord sur la nécessité de porter une attention particulière au devenir constant des processus de subjectivation politique au sein de l'organisation des métiers relationnels, et non pas de les voir comme des totalités achevées. Finalement, à titre d'exemple, nous décrivons brièvement la proposition sociopsychanalytique d'un cadre de communication collectif favorisant l'exercice d'une démocratie participative dans les organisations.

## L'hypothèse d'une mutation d'Ego selon Mendel

Avant d'aborder les enjeux organisationnels des métiers relationnels, il importe de préciser certains aspects théoriques de la pensée de Mendel à propos de l'existence d'une mutation de l'économie psychique du sujet que connaîtraient actuellement les sociétés contemporaines. Rappelons que l'emploi du terme « mutation » en sciences humaines et sociales est une métaphore empruntée à la génétique pour désigner des changements sociaux importants et durables, sans nécessairement que le sens et le rôle social de ces changements fassent l'objet de la même interprétation parmi les auteurs. Rappelons seulement que certains changements peuvent être à l'origine d'autres transformations secondaires, celles-ci pouvant être considérées comme des effets d'un changement antérieur déterminant. Pour Mendel, une mutation anthropologique du sujet correspondrait à un changement fondamental faisant advenir une structure psychique inédite, celle-ci produisant des effets actualisant des transformations sociales ultérieures associées à cette mutation. Pour lui, cette mutation du sujet a déjà eu lieu. Elle s'actualiserait encore aujourd'hui par des manifestations variées comme autant d'effets sociaux modifiant les rapports à soi et aux autres. L'auteur situe l'avènement de cette mutation au <sup>v</sup><sup>e</sup> siècle après J.-C. ; les traces littéraires de saint Augustin témoigneraient de cette intériorisation des rapports sociaux jusqu'alors dominés par la communauté. Si Mendel recourt à la mutation pour qualifier ce changement profond et durable, c'est pour désigner la rupture historique par laquelle l'individu « devient un sujet psychologique » :

À partir du <sup>v</sup><sup>e</sup> siècle et jusqu'à nous, porté par les flux et reflux qui touchent d'abord certains individus, puis des collectifs, et enfin, plus tardivement, des sociétés entières, le lieu d'où émane l'auto-autorité se déplace progressivement de la communauté vers l'intérieur de la personne. Or, dans le même temps et le même mouvement,

*ego*, devenu un véritable sujet psychologique, se met à l'écoute de son nouveau monde intérieur<sup>12</sup>.

L'individu a désormais accès à un nouveau système sémantique pour interpréter ses mouvements psychoaffectifs, ses angoisses d'abandon et ses désirs, qui ne se rapportent plus automatiquement au collectif et aux croyances du groupe, mais à un moi individuel.

Mais il fait maintenant partie du mythe que l'individu vive la croyance à une existence individuelle, indépendante, monadique. Cette croyance psychologique à un moi parfaitement autonome, contre laquelle nous nous sommes toujours inscrits en faux, est à ce point intégrée à la culture dans ses représentations – personnages du théâtre, du roman, du cinéma ; théories psychologiques et sociologiques... – que le sentiment d'identité du sujet lui est absolument coextensif<sup>13</sup>.

Il ne s'agit pas pour autant de la disparition de l'imaginaire communautaire où le régime familialiste domine, mais de l'émergence d'une nouvelle représentation de la personne qui ne se limite pas à jouer le rôle prédéfini par le collectif. Mais comme l'individu vit dans un réseau d'interdépendances, la structure de l'individu se modifie parallèlement en donnant lieu, dans les siècles suivants, à différentes manières de concevoir l'individualisation de la vie sociale. Dès lors, ces deux représentations du lien individu/société (communautarisme et individualisme) cohabitent toujours, soit en s'associant, soit en s'opposant, tout en adoptant des formes sociales variées :

Dans les Temps modernes, la contre-modernité, c'est ce que nous avons nommé ailleurs les « maladies infantiles » de l'individuation, toutes portées par la nostalgie de la communauté familialiste perdue. Au xx<sup>e</sup> siècle, nous aurons ainsi connu les fascismes et le nazisme, le communisme stalinien ; aujourd'hui, nous assistons à la montée des intégrismes religieux. Totalitarismes et intégrismes représentent par définition des holismes. [...] Chaque moment de la modernité possède un contenu qui, n'étant lui-même pas homogène, reste toujours difficile à lire en temps réel ; par ailleurs, les formes du rejet par la contre-modernité sont chaque fois neuves et avec des contenus eux-mêmes non homogènes, puisque dirigés électivement vers une certaine des composantes de la modernité<sup>14</sup>.

---

12. Gérard Mendel, *op. cit.*, p. 190.

13. *Ibid.*, p. 206.

14. Gérard Mendel, *op. cit.*, p. 117-118.

Selon Mendel, il est toujours possible que d'autres mutations fonctionnelles puissent intervenir actuellement, mais il serait hasardeux d'en repérer des manifestations aussi radicales que celles ayant marqué la modernité. Par exemple, fait l'objet de nombreux débats la thèse de la mutation anthropologique du sujet contemporain selon laquelle notre société connaîtrait un affaiblissement de la règle sociale étant donné la défaillance des figures d'autorité et du travail de subjectivation qu'un rapport d'autorité agissant comme tiers permettrait d'accomplir<sup>15</sup>. Pierre-Henri Castel, conteste cette thèse en rappelant que :

ce qu'on appelle une société individualiste, ce n'est justement pas une société où l'individu précéderait le lien social lui-même, et où la société émergerait d'interactions atomiques ; c'est une société où la prégnance des contraintes collectives (créances et dettes, interdits et obligations, interdépendance entre les générations, etc.) est absolument *aussi forte que dans les sociétés non-individualistes* (sur le modèle des sociétés à castes analysées par Dumont), sinon, il n'y aurait tout simplement pas de société, mais où, fait remarquable, d'abord historiquement circonscrit à ce qu'on appelle l'Occident, il existe en plus une représentation idéalisée de l'autonomie de l'individu, laquelle sert de filtre d'interprétation méthodique pour chacune de ces contraintes collectives<sup>16</sup>.

Du fait même de la complexité des réalités psychosociologiques, les représentations théoriques et méthodologiques qui permettraient de qualifier des changements sociaux de « mutation anthropologique » sont loin d'aller de soi. Ainsi, selon Porge<sup>17</sup>, il serait réducteur d'inférer une mutation du sujet contemporain à partir de manifestations comportementales qualifiées de pathologiques telles que l'hyperactivité et dont la désignation est grandement controversée.

Dans le cadre de cet article, nous avons fait le choix de nous concentrer sur certaines pistes heuristiques des travaux de Gérard Mendel concernant les nouvelles contraintes de l'autorité résultant du processus de subjectivation néolibérale. Précisons d'abord que la conception de Mendel de la mutation anthropologique permet de distinguer celle-ci de ses effets prenant la forme de changements transitoires ou d'accentuations de la modernité qui ont ponctué l'histoire et dont une littérature abondante a tenté d'en identifier la nature. Pensons ici aux nombreux écrits sur

---

15. Charles Melman, *L'homme sans gravité. Jouir à tout prix*, Entretiens avec Jean-Pierre Lebrun, Paris, Denoël, 2002.

16. Pierre-Henri Castel, « Propos sobres sur une supposée "nouvelle économie" du psychisme et de la sexualité », version de travail d'un article publié dans *Comprendre*, n° 6, 2004 ; en ligne : <[http://pierrehenri.castel.free.fr/Articles/Melman.htm#\\_ftn42](http://pierrehenri.castel.free.fr/Articles/Melman.htm#_ftn42)>. Souligné dans le texte.

17. Erik Porge, « Un sujet sans subjectivité », *Essaim*, vol. 1, n° 22, 2009, p. 25.



l'opposition communauté/société dès le XIX<sup>e</sup> siècle, ou à ceux du XX<sup>e</sup> siècle sur la surmodernité<sup>18</sup>, l'hypermodernité<sup>19</sup> et la postmodernité<sup>20</sup>. Ces travaux sociologiques ne sont-ils pas l'expression d'une pluralité de points de vue en concurrence visant tous à comprendre comment nos sociétés composent avec les conditions sociohistoriques de l'individualisation de la vie sociale ? Ainsi, les idéologies de l'individualisme, dont celle du néolibéralisme qui tend à dominer actuellement, ne produiraient pas en soi une mutation du sujet, même s'il est demandé à ce dernier de croire à un récit bien spécifique de la liberté individuelle. Serait plutôt en jeu un processus de socialisation conquérant à l'axiologie néolibérale qui ne serait pas sans causer de problèmes psychosociaux conséquents à la perte de la solidarité au profit de la responsabilisation individuelle et d'une conception entrepreneuriale de l'individu. Autrement dit, la socialisation néolibérale se présenterait comme l'une des modalités d'actualisation de la mutation d'*Ego* en concurrence principalement avec l'individualisme démocratique, lui-même étant une autre forme sociale-historique de la mutation d'*Ego*.

Voyons maintenant comment l'axiologie de l'individualisme néolibéral tente de faire autorité en investissant les cadres de gestion des pratiques associées aux métiers relationnels.

## Métiers relationnels et néolibéralisation

À l'instar de plusieurs autres États occidentaux, le Québec a promulgué une nouvelle loi de l'administration publique en 2000 en adoptant ce que les spécialistes en management appellent la Nouvelle gestion publique. C'est aussi au nom de l'amélioration des services aux citoyens que l'on instaura un cadre de gestion axée sur les résultats, repris de l'entreprise privée dont les maîtres-mots sont efficacité, efficience et économie<sup>21</sup>. Ce cadre met l'accent sur la concurrence entre les établissements, la flexibilité organisationnelle des travailleurs et des équipes, le contrôle des coûts ainsi que les injonctions à la performance individuelle<sup>22</sup>. Par exemple, les pratiques du travail social, autant celles des services publics que des organismes communautaires, ont été fortement touchées par cette transformation :

---

18. Alain Touraine, « La crise de la modernité », *Interface* (mars-avril) 1989, p. 30-34.

19. Nicole Aubert, « Que sommes-nous devenus ? », *Sciences humaines*, n° 154, 2004, p. 36-41.

20. Michel Maffesoli, « Avant-propos : La Postmodernité », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 90, 2016, p. 119-125.

21. Florence Piron, « L'État et ses citoyens-clients. Ou quand le service aux citoyens ne rend pas service à la démocratie », *Argument*, vol. 5, n° 2, 2003 ; en ligne : <[www.revueargument.ca/article/2003-03-01/237-letat-et-ses-citoyens-clients-ou-quand-le-service-aux-citoyens-ne-rend-pas-service-a-la-democratie.html](http://www.revueargument.ca/article/2003-03-01/237-letat-et-ses-citoyens-clients-ou-quand-le-service-aux-citoyens-ne-rend-pas-service-a-la-democratie.html)>.

22. Michèle Charbonneau, « Nouveau management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* ; en ligne : <[www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)>.



On assiste dès lors à la *managérialisation* des services publics, qui consiste en « l’usage généralisé de techniques économiques d’orientation des conduites, permettant d’atteindre des objectifs normatifs et politiques » (Arrignon, 2011 : 2). Figurent dorénavant à l’ordre du jour plusieurs principes : reddition de comptes, gestion par résultats, compétition entre les établissements et privatisation partielle. En effet, dans tous les secteurs, dont celui de la santé et des services sociaux, on demande aux intervenants de rendre des comptes sur les résultats produits dans le cadre de leur travail (Bellot, Bresson et Jetté, 2013). Sur le plan pratique, cela se traduit par la quantification de toutes les actions qui sont produites<sup>23</sup>.

Si cette transformation s’inscrit dans le contexte de la globalisation de l’économie mise en avant par l’administration britannique de Margaret Thatcher dès les années 1980, ce cadre s’applique depuis plus de vingt ans à orienter la gestion québécoise des services publics selon le modèle du marché. Une critique importante de ce choix de modèle de gestion « s’appuie cependant sur la reconnaissance de certains observateurs, de la “non-neutralité” du nouveau management public (Dwivedi et Gow, 1999) [...]. Les critiques qui en dénoncent les fondements se font particulièrement acerbes en ce qui a trait à la substitution de la figure du citoyen par la figure du client<sup>24</sup> ». Notons que les méthodes de gestion de la NGP qui ont été adoptées dans les établissements publics québécois ont surtout été inspirées par l’industrie automobile et qualifiées de « toyotisme ». Dans cette perspective, « La “relation de service” comme mise en forme de la pratique professionnelle tend à défendre à celle-ci de se constituer comme action citoyenne<sup>25</sup> ».

Dans une recherche documentaire portant sur les réformes historiques du réseau de la santé et des services sociaux des années 1970 jusqu’à 2014, Josée Grenier et Mélanie Bourque soutiennent que l’avènement de la NGP contribue à l’exacerbation de l’asymétrie des rapports hiérarchiques ainsi qu’à une incohérence accrue entre les prescriptions à la performance émanant des gestionnaires et les normes déontologiques des professions d’intervention :

Aussi, les relations jadis plus égalitaires entre les intervenant.e.s et leur supérieur immédiat, construites sur la base de négociations, se sont hiérarchisées. Le style de gestion n’est certes pas une préoccupation et le soutien organisationnel souvent une

---

23. Josée Grenier, Mélanie Bourque et Nathalie St-Amour, « La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion ? », *Intervention*, n° 144, 2016, p. 10.

24. Michèle Charbonneau, *loc. cit.* ; en ligne : <[www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)>.

25. Lise Demailly, « Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique », *Lien social et Politiques*, n° 40, 1998, p. 23.

lacune. La NGP implantée au sein des organisations n'est pas étrangère aux tensions vécues entre les intervenant.e.s et leur supérieur immédiat. La logique managériale s'impose avec de plus en plus d'aplomb, donnant un grand pouvoir aux gestionnaires, entrant parfois en conflit avec les devoirs et obligations des professionnels par leur ordre professionnel<sup>26</sup>.

Instauré par cette structure organisationnelle centralisée qu'est le système de santé et des services sociaux, ce type de relation gestionnaire s'impose comme un rapport d'autorité et de domination sur l'ensemble des acteurs institutionnels. Non seulement ce climat de travail incitant les travailleurs à justifier continuellement l'atteinte de leurs objectifs de productivité génère plus de stress, mais il engendre aussi de l'insécurité et de l'anxiété, surtout chez les plus jeunes qui cherchent à répondre parfaitement aux attentes de performance, toujours à dépasser aussitôt atteintes. De plus, l'évaluation du travail est surtout centrée sur l'individu. Dès lors, celui-ci est soumis à une comparaison avec ses pairs, ce qui contribue à une plus grande vulnérabilité personnelle résultant de la peur de ne jamais être considéré comme à la hauteur par les cadres intermédiaires. Notons qu'un spécialiste de la gestion des organisations, Henry Mintzberg<sup>27</sup>, avance que l'un des grands défis de la gestion de la santé et des services sociaux est de faciliter la coopération entre les acteurs impliqués, tous traversés par des cultures et des lectures différentes de la réalité. En ce sens, pour Mintzberg, le modèle autoritaire de l'entreprise ne convient pas : « La gestion d'enjeux aussi complexes ne peut être calquée sur celle des entreprises. Pour améliorer la gestion de la santé, il faut bien comprendre les particularités de cet univers et il faut réfléchir aux pistes de solution avec des gestionnaires et des professionnels actifs sur le terrain<sup>28</sup>. » Il ajoute : « Ces réorganisations perpétuelles ont des effets très négatifs sur les professionnels et les travailleurs de la santé. Elles réussissent parfaitement à tuer leur motivation intrinsèque. Et les citoyens ne s'y retrouvent plus<sup>29</sup>. »

C'est aussi par la voie des médias que sont révélés les effets délétères de ce type de gestion sur les métiers relationnels – tels que les travailleuses sociales et les infirmières – du secteur public. Par exemple, dans un article du quotidien *Le Devoir*, publié le 27 février 2023, on relate les résultats préliminaires d'une recherche révélant

---

26. Josée Grenier et Mélanie Bourque, *L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. La NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux*, Université du Québec en Outaouais, 2014 ; en ligne : <[https://aqdr.org/wp-content/uploads/fds/fds\\_3NGP\\_20150105.pdf](https://aqdr.org/wp-content/uploads/fds/fds_3NGP_20150105.pdf)>, p. 119.

27. Henry Mintzberg, *Comprendre les organisations...enfin ! 7 formes, 7 forces*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2023.

28. Henry Mintzberg, « Henry Mintzberg sur la gestion de la santé. Une administration malade », *La Presse Affaires*, 12 mai, 2007, p. 12.

29. *Ibid.*

l'augmentation alarmante du niveau d'épuisement des travailleuses sociales du réseau public confrontées à des dilemmes éthiques et souffrant de détresse psychologique :

« Avec la nouvelle gestion à la protection de la jeunesse, les intervenantes peuvent passer 50 % de leur temps et plus à faire de la reddition de comptes, alors qu'on manque de gens sur le terrain », relate Mme Bourque. Les travailleuses sociales veulent pourtant être auprès de la population, poursuit-elle. Plusieurs dénoncent le fait d'être mises en concurrence les unes avec les autres par leurs supérieurs, raconte la chercheuse principale de l'étude. « On leur dit : "Comment se fait-il que ta collègue soit plus performante et fasse plus d'entrevues que toi par jour ?" C'est une pression incroyable sur les intervenants<sup>30</sup>. »

Les rapports de pouvoir que tentent d'instituer les gestionnaires de la NGP auprès des professionnels de la santé et des services sociaux méritent d'être étudiés de façon à mieux comprendre les nouvelles configurations des rapports d'autorité dans un contexte néolibéral. À ce titre, les sociologues Pierre Dardot et Christian Laval rappellent que la rationalité du capitalisme néolibéral ne relèverait pas seulement d'une rationalité économique, mais aussi de pratiques de subjectivation néolibérale de l'individu selon le principe naturalisé de la concurrence : « Cependant la gouvernementalité ne saurait se réduire au gouvernement des autres. Par l'autre de ses faces, elle comprend le gouvernement de soi. Le tour de force du néolibéralisme a été de lier les deux faces d'une manière singulière en faisant du gouvernement de soi le point d'application et l'objectif du gouvernement des autres<sup>31</sup>. » Voyons comment les rapports d'autorité tendent à se manifester dans un cadre de gestion valorisant l'autonomie des salariés.

## Un rapport d'autorité pervers : l'auto-autorité

Avant de définir la figure d'auto-autorité, précisons d'abord ce que nous entendons par un « rapport d'autorité ». Lorsque nous consultons la littérature tentant de définir l'autorité et ses fondements anthropologiques, nous nous butons souvent à des descriptions du processus d'autorité en termes d'effets relationnels. Par exemple, la définition la plus utilisée est celle de Hannah Arendt<sup>32</sup>, que Gérard Mendel

---

30. Florence Morin-Martel, « Épuisement "incomparable" chez les travailleuses sociales », *Le Devoir*, 27 février 2023 ; en ligne : <<https://www.ledevoir.com/politique/quebec/783325/un-niveau-d-epuisement-incomparable-chez-les-travailleuses-sociales>>.

31. Pierre Dardot et Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2010, p. 475.

32. Hannah Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », dans *La crise de la culture. Huit exercices de pensée*

condense ainsi : « [...] la variété de pouvoir qui assure l'obéissance des subordonnés sans user de la force manifeste, de la contrainte physique, de la menace explicite, et sans avoir à fournir justifications, arguments, ou explications<sup>33</sup>. » En fait, il s'agit moins d'une définition au sens théorique du terme que d'une description de « l'effet d'autorité » à une époque historique donnée. Elle ne dit pas ce qui fait obéir ou pas à l'autorité. Autrement dit, le phénomène d'autorité est plus souvent défini par ce qu'il instaure comme rapport sociosymbolique que par des propositions explicatives de sa raison d'être. De plus, ce qui rend complexe ce travail théorique c'est que les efforts de définition sont aussi orientés par les diverses positions idéologiques à l'égard de la fonction sociale de l'autorité vue soit comme un rapport social vital à réhabiliter, soit comme un vestige du passé dont on doit se libérer. Pour Mendel, « L'autorité en soi n'existe pas, elle n'est pas une idée, ni une entité métahistorique, ni même une simple représentation psychologique. Elle est une formation sociale-psychologique qui a pris au cours des temps [...] des formes historiques diverses<sup>34</sup> ».

Ainsi, nous utiliserons la définition suivante de l'autorité qui intègre les différents apports des auteurs consultés, ceux ayant contribué de façon notable à la construction théorique de l'autorité<sup>35</sup> : l'autorité est une force symbolique qui structure une situation d'asymétrie des rôles en mettant en scène une fiction relationnelle exigeant la soumission volontaire comme gage de sa légitimité. « L'autorité, pourtant est elle-même par nature un fait d'imagination : non pas une chose, mais la recherche d'une solidité, d'une sécurité telles que la force d'autrui apparaisse comme semblable à une chose<sup>36</sup>. » Cette force symbolique implique certes une personne qui l'incarne, mais aussi un certain discours institutionnel mettant en scène « [...] un ordre invisible et matériel perçu seulement par la médiation d'une culture particulière et qui comprend au su de tous, les forces de police, les juges, les prisons et leurs gardiens. Elle est symbolique, aussi, dans le sens que, sous la relation d'autorité proprement dite, si celle-ci ne suffit pas, la force matérielle est là, dont l'homme en uniforme possède le monopole légitime<sup>37</sup> ».

### **L'autorité n'est pas la domination**

Pour exister, l'autorité doit être reconnue comme légitime. Afin de comprendre le principe de la légitimation de l'autorité, la question des croyances devrait être considérée chaque fois que nous étudions le phénomène d'autorité. Si nous retenons

---

*politique*, Paris, Gallimard, 1972, p. 121-185.

33. Gérard Mendel, *op. cit.*, p. 26.

34. *Ibid.*, p. 223.

35. Pour en savoir plus sur ces différents apports, consulter le chapitre 2 de l'ouvrage de Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, cité à la note 9.

36. Richard Sennett, *Autorité*, Paris, Fayard, 1981, p. 283.

37. Gérard Mendel, *op. cit.*, p. 64.

l'hypothèse selon laquelle l'autorité se nourrit fondamentalement de la croyance que les individus entretiennent avec plus ou moins de ferveur envers elle, on pourrait dire que l'on n'abandonne pas son pouvoir de décision (obéissance, servitude volontaire), si l'on n'anticipe pas certains bienfaits attendus de cette procuration. En effet, obéir à une personne ou à une institution sans y être contraint relève bien d'une logique de croyance accompagnée du désir de subordination. Reconnaître la légitimité d'une autorité implique une croyance en sa supériorité ou aux bienfaits de certaines de ses propriétés (un discours, un projet, une fonction, un modèle, une protection, la sécurité, etc.), ainsi que crainte et respect. Faire autorité équivaudrait ainsi à faire croire. La logique contraire conduit à penser que la personne qui ne reconnaît pas une autorité donnée comme crédible, ou qui ne croit plus en elle, ressentira l'injonction d'obéissance comme la force brute d'un pouvoir n'ayant pas de sens, s'apparentant davantage à de la domination. Celle-ci se distinguerait de l'autorité en constituant un rapport de soumission involontaire, souvent qualifié d'autoritarisme, lorsque la relation d'autorité a décliné ou n'a jamais eu d'emprise symbolique sur le sujet. Sans cette croyance aux bienfaits attendus, l'autorité ne peut plus exister (pour la personne qui a cessé d'y croire), et si elle persiste à s'imposer, elle sera éprouvée comme de la coercition ou de la répression. Autrement dit, l'autorité n'existe pas sans ce rapport interactif de dépendance mutuelle sur lequel repose son efficacité symbolique.

Comment expliquer l'existence même de ce type de rapports ? L'hypothèse du fondateur de la sociopsychanalyse est que la structure symbolique de l'autorité s'appuierait sur une transcendance alimentée par la croyance en un « au-dessus de soi » ou un « avant soi », c'est-à-dire d'un temps antérieur à notre naissance, celui des générations précédentes inaccessible à nos sens. Si, dans l'histoire, les sources sociales de légitimité de l'autorité ont pu varier (la famille, la nation, le progrès, le scientisme, l'Internet), son socle est demeuré le même associant toujours promesse de sécurité et menace d'abandon<sup>38</sup>. Cette structure se confondrait avec la structure d'équivalence symbolique « parents-enfants » que Mendel a désignée par le terme de « schéma familialiste ». Comment expliquer la persistance de ce type de croyance ? Est-ce que la peur et la crainte suffisent à rendre compte de l'obéissance face à l'autorité qui la commande ? Mendel répond par la négative en ajoutant qu'il ne s'agit pas seulement de volonté ou de conscience, mais d'inconscient. N'oublions pas qu'avant de recourir à la force, le pouvoir exercé par l'autorité est avant tout psychosociologique : « Si on obéit à cet ordre, c'est parce que le donneur d'ordre s'amalgame dans l'inconscient avec une ancienne figure parentale de l'enfance dont on craint de perdre l'amour, l'appui<sup>39</sup>. »

Afin de mieux comprendre l'origine de ce type d'appréhension inconsciente, Mendel s'est appuyé sur des travaux psychanalytiques pionniers en petite enfance.

---

38. *Ibid.*, p. 110.

39. *Ibid.*, p. 81.

Mentionnons ceux de Germaine Guex<sup>40</sup> sur l'impact psychique des premières ruptures dans la symbiose mère-enfant qu'elle a qualifié d'angoisse abandonnique (souhaiter être aimé et ne plus être abandonné). Il est aussi fortement inspiré par la théorie des objets transitionnels du psychanalyste et pédiatre Donald W. Winnicott<sup>41</sup> à partir de laquelle il fonde sa théorie de l'appropriation de l'acte et son concept d'actepouvoir<sup>42</sup>. De ces travaux, Mendel a su proposer une interprétation sociopsychanalytique du rapport de soumission à l'autorité selon laquelle ce rapport serait une conséquence de l'immaturation biologique et psychique du nourrisson. La situation de dépendance prolongée (aussi appelée néoténie) obligerait le nourrisson à se soumettre à ses parents pour éviter l'abandon en échange de la sécurité. Le moteur de la soumission à l'autorité proviendrait donc de cette angoisse d'abandon qui serait par la suite transférée dans d'autres contextes d'autorité sociale qui sauront s'en nourrir et l'alimenter. Mendel complète cet éclairage théorique en portant son attention sur la genèse de l'appropriation de l'acte, montrant ainsi comment ce rapport de soumission n'occupe pas la totalité de l'expérience du nourrisson. L'acte trouverait son origine pour chacun d'entre nous dans la petite enfance, au moment où il importe d'établir une distinction entre le monde intérieur et le monde extérieur. Mendel s'y intéressera à partir de la théorie de l'objet transitionnel de Winnicott<sup>43</sup> qui propose une hypothèse sur la genèse même de l'appropriation de l'acte fondée sur le processus de différenciation qui s'opère entre le monde intérieur (soi) et le monde extérieur (les objets). Les premiers moments d'appropriation de l'acte se manifesteraient lorsque le bébé apprend à satisfaire ses désirs (ex. : revoir sa mère absente) en s'appropriant un objet du monde extérieur (ex. : doudou) qui la symboliserait de façon à tenter de contrôler l'angoisse liée à son sentiment d'impuissance. Mendel qualifie ce processus de « vouloir de création<sup>44</sup> ». D'où l'importance accordée au phénomène d'autorité qui s'est imposé à la fois pour protéger et pour limiter le mouvement d'appropriation de l'acte au sein de la famille.

Cependant, dès qu'on se trouve en mesure d'occuper une place sociale hors de la famille, l'autorité peut devenir un obstacle au mouvement d'appropriation de l'acte.

40. Germaine Guex, *Le syndrome d'abandon*, Paris, PUF, 1973.

41. Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, 1975.

42. Pour Mendel, l'acte est plus que l'action car il désigne l'engagement du sujet à rencontrer une réalité qui n'est pas soi. L'acte s'exerce en expérimentant cette interactivité avec le monde extérieur marquée par l'incertitude, le risque et l'imprévisibilité. Qu'il s'agisse de l'acte de travail ou de l'acte social, l'acte comporte une série d'actions prévues dans un projet (pré-acte), un accomplissement (per-acte) et un effet sur la réalité (post-acte). Comme tout acte implique un certain pouvoir sur ce que l'on fait en modifiant le réel notamment (et non seulement un pouvoir sur les autres), Mendel a créé le terme « d'actepouvoir » en un seul mot pour bien en montrer le lien structurel. L'appropriation de cet actepouvoir dépendra de conditions psychosociologiques prévalant dans les contextes d'interactions, dont le potentiel de créativité face à la résistance du réel et les limitations associées aux rapports inconscients d'autorité (Pour en savoir plus : Gérard, Mendel, « Acte », dans Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez et André Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Toulouse, Érès, 2013, p. 27-37.

43. *Ibid.*

44. Gérard Mendel, *Le vouloir de création. Autohistoire d'une œuvre*, La Tour d'Aigues, L'Aube, 1999.



Cet obstacle réside justement dans ce point de rencontre entre la psychanalyse et le social : la codification familialiste des rapports sociaux. Comme l'indique le titre de son livre, la société n'est pas une famille, Mendel observe dans la plupart des organisations une psychologisation du social qui recode en termes familialistes les rapports sociaux devenus un « simple appendice et prolongement de la famille et de même nature que celle-ci<sup>45</sup> ». C'est pourquoi l'autorité traditionnelle a longtemps été incarnée par la figure du Père dont la racine latine du mot (*pater*) est aussi celle de patron. Ce socle symbolique du Père comme figure d'autorité légitime aurait aussi alimenté d'autres figures classiques comme celle du Chef, du Maître et du Juge décrites par Kojève (2004). Reprenant la distinction que Mendel a établie entre les deux organisateurs fondamentaux de notre personnalité (place dans la famille et dans le social), Prades (2021) illustre bien cette fiction sociale de l'imaginaire familialiste :

« Psychofamilialisme » et « psychosocialité », ces deux aspects de la même personnalité, tendent à se confondre quand, par exemple, le chef (pour peu qu'il soit charismatique) apparaît comme un père, ou plus généralement chaque fois que les liens sociaux prennent la forme de relations parentales. Le chef devenu père nous condamne à être ses enfants avec les formes psychologiques régressives de dépendance correspondantes (Prades, 2017). Les « grands » de ce monde n'auront de cesse de considérer ceux qu'ils dominent comme des enfants, leurs enfants, qu'ils devront protéger à la condition qu'ils obéissent. D'autres opèrent de manière plus expéditive et brutale<sup>46</sup>.

D'origine inconsciente, cette projection familialiste dans les rapports sociaux a pour conséquence d'adopter sans les avoir choisis des rapports sociaux hiérarchisés qui entrent en contradiction avec une pratique démocratique établie selon des règles égalitaires : « ce schéma qui familialise la société entre structurellement en conflit avec le processus démocratique<sup>47</sup> ». Historiquement, l'exercice de la citoyenneté démocratique n'a été possible qu'en s'émancipant de l'emprise traditionnelle des grandes familles où le pouvoir politique reconnu était transmis par les liens de sang.

Ce qui a été qualifié par plusieurs de crise de l'autorité, dont la fin des années 1960 aurait constitué l'accélérateur historique, ne signifierait pas la fin de l'autorité.

---

45. Gérard Mendel, *La société n'est pas une famille. De la psychanalyse à la sociopsychanalyse*, Paris, La Découverte, 1992, p. 209.

46. Jean-Luc Prades, « Ne pas se rendre disponible à l'indifférence. Variations sur les formes de servitude, l'auto-autorité à distance et l'actepouvoir », *Connexions*, n° 115, 2021, p. 33.

47. Gérard Mendel, *Pourquoi la démocratie est en panne. Construire la démocratie participative*, Paris, La Découverte, 2003, p. 189. Soulignons que, selon cette perspective théorique, une « autorité démocratique » serait contradictoire dans les termes, bien que ces deux types de rapports puissent cohabiter.



Celle-ci tenterait plutôt des recompositions en phase avec la montée des formes d'individualisme qui n'ont pas fait disparaître l'angoisse d'abandon. Souvent désignés comme responsables du recul de l'autorité traditionnelle, les principes démocratiques (l'égalité, l'équité, la solidarité, le dialogue, le droit de s'exprimer librement, la coopération, etc.) auraient aussi contribué à développer le capitalisme néolibéral mondialisé qui déstructure les modes de régulation des sociétés modernes. Mendel conteste ce point de vue :

loin que l'économisme mondial actuel soit « associé » à la démocratie, il constitue de nos jours, nous ne cessons de le dire, son pire adversaire, et bien davantage que l'autorité. [...] La tentative de légitimation du management par la démocratie représente l'une des grandes perversions de notre époque. Nous sommes très loin d'avoir appris à gérer, si la chose même est possible, la contradiction aiguë entre démocratie et capitalisme mondialiste<sup>48</sup>.

### **Auto-autorité et fiction de l'autonomie du sujet**

Aujourd'hui, l'autorité s'exprimerait davantage par des figures générées par le mode de production économique actuel tendant à marchandiser les rapports sociaux non marchands. Dans son ouvrage, *Une histoire de l'autorité*, Mendel a déjà évoqué l'émergence d'une figure d'autorité en quête de légitimité constituant l'un des vecteurs de la subjectivation néolibérale des individus et qu'il a appelée « l'auto-autorité » en s'inspirant de Henri Vacquin, sociologue du travail. Induite par un courant dominant de la nouvelle gestion publique, cette forme d'autorité perverse est caractérisée par une injonction incitative paradoxale s'adressant aussi aux professionnels et professionnelles des métiers relationnels. Il s'agit de reconnaître comme devant provenir de soi le commandement de l'autre<sup>49</sup>. Dans une entrevue publiée dans *Le Monde des débats* avec Henri Vacquin, celui-ci décrit l'auto-autorité de la façon suivante :

« Demander aux salariés de prendre des risques, de devenir des “intra-entrepreneurs”, de “mettre leur désir” (sic) dans le travail. » Et lorsqu'on lui demande en quoi consiste l'autorité aujourd'hui, Vacquin répond : « Elle consiste à catalyser le désir des subordonnés à la fois dans le projet de l'entreprise et dans un travail en permanence assez désirable et évolutif pour éviter l'ennui et apparaître qualifiant. Bref, c'est Éros au travail. Avec Thanatos cependant, si le fruit des ébats n'entre pas dans les

---

48. *Ibid.*, p. 202.

49. Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale*, op. cit., p. 89-101.

normes de qualité. On atteint le fin du fin : l'«auto-autorité» au service de la compétitivité de soi<sup>50</sup>. »

À ce propos, l'analyse des stratégies managériales actuelles par plusieurs sociologues du travail dont Danièle Linhart montre comment les gestionnaires tentent de formater la subjectivité des salariés pour qu'elle s'harmonise avec la culture gestionnaire de l'entreprise :

Les managers modernes instaurent les conditions de ce que certains psychosociologues analysent comme une « re-narcissisation » des salariés (Dujarier, 2006 ; de Gaulejac, 2005). Le travail devient l'opportunité d'une confrontation avec soi-même, un lieu de réalisation de l'idéal du moi, une histoire entre soi et soi, à travers l'activité de travail. La préconisation de la recherche permanente de l'excellence, de la découverte et du dépassement de soi (qui sert au premier chef l'entreprise puisqu'elle joue comme modalité de contrainte et de contrôle, et se substitue ainsi à la contrainte taylorienne devenue moins opérante), risque de conduire à une instrumentalisation du travail lui-même, à une instrumentalisation des autres au travail (les collègues) comme des destinataires commanditaires de ce travail (la société saisie uniquement à travers la figure sociale des clients)<sup>51</sup>.

Pour Dardot et Laval, le dispositif managérial de la NGP reconstruirait un quasi-marché au sein même des institutions publiques dont l'évaluation quantitative serait « l'opérateur de la transposition de la norme concurrentielle<sup>52</sup> ». Autrement dit, tenter de faire entrer la subjectivité du salarié dans une logique comptable en codifiant l'activité de travail et les objectifs de résultats à atteindre en compétition avec d'autres salariés :

Cette entrée dans la subjectivité comptable requiert de construire partout des systèmes d'information et d'incitation qui seront autant de dispositifs analogues à ceux du marché, qui fonctionneront sur le modèle du marché, et qui forceront ceux qui y seront pris à jouer sur le marché comme s'ils étaient des entreprises, donc à « gérer » leurs efforts pour maximiser leurs gains. Les sociologues du travail appellent ce type de relation « l'autonomie

---

50. Julien Brunn et Guy Herzlich, « L'entreprise : du caporalisme au désir. Entretien avec Henri Vacquin », *Le Monde des débats*, mars 1999, p. 16.

51. Danièle Linhart, « Introduction. Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail », dans *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, 2008, p. 17-18.

52. Pierre Dardot et Christian Laval, « Néolibéralisme et subjectivation capitaliste », *Cités*, n° 41, 2011, p. 43.

contrôlée ». On la qualifierait sans doute mieux en parlant d'hétéronomie individualisée ou de contrainte intériorisée. [...] On voudrait qu'il fasse de son « plein gré », en « pleine liberté », ce que l'on attend de lui sans avoir à lui rappeler tout le temps ce qu'il doit faire et comment il doit le faire<sup>53</sup>.

Il s'agit d'une forme perverse de l'autorité, car le rapport d'autorité s'inscrit dans le renversement du rapport d'aliénation au sein même d'une injonction à l'auto-détermination étant donné que « le rôle du dominant, jusqu'alors tenu par un personnage extérieur, se trouve maintenant, avec "l'auto-autorité", devoir être tenu par le sujet lui-même<sup>54</sup> ». C'est pourquoi Jean-Luc Prades associe ce rapport à un modèle d'autorité à distance<sup>55</sup>. L'extrait suivant d'un salarié d'un établissement de soins de santé illustre bien cette logique paradoxale :

L'employeur doit mobiliser ses employés pour qu'ils intériorisent les objectifs de l'entreprise et cherchent à les atteindre à tout moment, sans avoir besoin pour cela que l'autorité les rappelle à l'ordre. Ainsi commençons-nous à opérer un auto-contrôle sur notre travail et à surveiller celui des autres. En quelque sorte, nous devenons tous et toutes des petits boss<sup>56</sup>.

Et par voie de conséquence, le salarié devient aussi responsable de ses échecs. « S'il n'arrive pas à répondre aux exigences de l'entreprise, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même<sup>57</sup>. » Toutefois, l'auto-autorité est un rapport à soi impossible ou illusoire, car la source objective de l'autorité n'est pas en soi, mais tout au long de la chaîne de « commandement ». Cette situation paradoxale favoriserait ce que Linhart appelle une « précarité subjective<sup>58</sup> » :

On n'est pas des robots. À un moment donné, je vais être plus fragile dans ma vie personnelle et cette fragilité va se ressentir malgré moi dans mon travail. Et l'utilisateur va le ressentir. La même chose peut arriver chez un TS qui n'est pas optimisé, oui.

---

53. *Ibid.*

54. Gérard Mendel, *Une histoire de l'autorité. Permanences et variations*, Paris, La Découverte, 2002, p. 230.

55. Jean-Luc Prades, *Variations sur les formes de servitude. Essai sociopsychanalytique sur la soumission et l'actepouvoir*, Paris, L'Harmattan, 2023.

56. Comité STAT, *Gestion Lean. L'économie de la santé. Guide d'autodéfense à l'intention des collègues*, Montréal, Comité STAT, 2012, p. 5 ; en ligne : <<http://comitestat.org/2012/10/publication-de-la-brochure-gestion-lean-leconomie-de-la-sante/>>.

57. Vincent de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011, p. 261.

58. Danièle Linhart, « Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés », *Revista Sociedade e Estado*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 519-539.

Mais le fait d'être optimisé augmente la fragilité des employés et diminue leur tolérance (Participant 11)<sup>59</sup>.

Trois autres exemples en contexte de travail institutionnel rendent compte des effets subjectifs et objectifs que produisent les exigences d'optimisation du travail sur les salariés :

Les soins et gestes qui peuvent être éliminés sans que le patient ne s'en rende compte sont perçus comme du gaspillage (Muda) de ressources. [...] Ce sont les gestionnaires qui déterminent ce qui est muda [forme de gaspillage au travail] et ce qui ne l'est pas à l'aide de leur questionnaire préfabriqué. Ils font ensuite la chasse aux activités difficilement mesurables par le patient (présence, empathie, qualité des soins) au profit de critères quantitatifs, tels que le temps de séjour à l'urgence. Cette instrumentalisation des actes que nous pratiquons entraîne l'effacement des enjeux de qualité devant les objectifs de réduction des coûts<sup>60</sup>.

Dans une cuisine, deux travailleuses ont été choisies pour être sur un comité de réorganisation. Frustrés par les changements apportés dans les tâches, les travailleuses et travailleurs de la cuisine se réunissent pour en parler. Les deux femmes révèlent alors qu'elles n'avaient aucun pouvoir et ne répondaient qu'à des détails techniques. De graves disputes éclatent entre elles et leurs collègues lorsqu'elles tentent de justifier les nouvelles manières de faire dictées par la boss, ne pouvant renier des changements qu'elles étaient censées avoir aidé à élaborer<sup>61</sup>.

Nous sommes de moins en moins des intervenantes sociales et de plus en plus des gestionnaires de cas ; nos services se réduisent maintenant à la réévaluation des dossiers et à la gestion d'une liste d'attente avec l'impossibilité de donner des services aux usagers en temps et en quantité raisonnable [une travailleuse sociale]<sup>62</sup>.

Dans un rapport d'autorité, si les salariés consentent à obéir aux injonctions des gestionnaires en adhérant au projet institutionnel d'atteinte d'objectifs mesurables, c'est dans l'espoir de recevoir en retour quelques bienfaits. Pensons à des manifestations de

---

59. Sylvie-Anne Ruel, *Souffrance et plaisir au travail : les différents sens que donnent les travailleurs sociaux du soutien à domicile à l'optimisation*, mémoire de maîtrise en travail social, Montréal, UQAM, 2016, p. 100.

60. Comité STAT, *op. cit.*, p. 7.

61. *Ibid.*, p. 9.

62. Résistance NGP, « Déclaration de résistance à la nouvelle gestion publique dans la santé et les services sociaux ». *Nouveaux Cahiers du socialisme* (La santé malade du capitalisme), 12, 2014, p. 174.

reconnaissance de leur travail réalisé ou de leur nouvelle performance, ainsi qu'à des avantages significatifs à l'image de récompenses que l'institution acceptera de leur accorder en retour de leurs loyaux services. Bref, toutes formes de considération qui procureront aux salariés le sentiment d'être protégés, appréciés, reconnus, valorisés, voire aimés, et non abandonnés. En déplaçant la source de légitimité de l'auto-autorité au cœur même de la mission institutionnelle, la conflictualité entre autorité et démocratie devient très difficile, car la figure d'autorité se rend en quelque sorte omniprésente ou intégrée dans les murs de l'organisation que Mendel compare à la maison-mère :

Avec l'auto-autorité que la nouvelle gestion publique induit, un déplacement de l'autorité traditionnelle du Père (même affaibli aujourd'hui) – qui régule selon des règles claires et strictes les attentes de comportement en échange d'une promesse de protection – se ferait vers celle plus archaïque de la « maison-mère » (Mendel, 2002, p. 231), c'est-à-dire de l'entité organisationnelle, aux normes démesurées pressant l'individu à fusionner ses propres désirs avec les prérogatives institutionnelles (à l'image de la fusion maternelle) tout en étant soumis à l'urgence et menacé de chômage (angoisse d'abandon). En l'absence de la figure du Père, la limite des attentes de cette figure d'autorité que serait devenue l'organisation (ou l'entreprise) envers les individus est toujours déplacée<sup>63</sup>.

Toutefois, lorsque les employés finissent par rencontrer des limites à répondre à des exigences impossibles ou qui vont à l'encontre de leurs valeurs professionnelles, ou encore à s'épuiser au travail à s'en rendre malades et à faire l'objet d'abus de confiance, le rapport d'autorité se transforme alors en rapport de domination ou de contestation. C'est lorsque l'employé sent que son acte de travail lui échappe et ne semble plus lui appartenir que la précarité subjective s'installe en même temps que la désillusion associée au rapport d'auto-autorité. Il est donc important de tenter de comprendre comment le modèle toyotiste de la NGP a pu générer ce type de violence structurelle dans la gestion des actes de travail, dont ceux des métiers relationnels.

### **Un enjeu gestionnaire du toyotisme : le contrôle de l'acte de travail**

Dès les années 1970, le taylorisme déclina sérieusement comme façon de gérer l'acte et le temps de travail des employés sous l'emprise d'une autorité paternaliste. C'est alors que la NGP émergea progressivement pour transformer les rapports au travail :

---

63. Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale*, op. cit., p. 100.

À un travail standardisé a succédé un travail intégrant des compétences et des tâches multiples. L'activité de travail semble s'être assouplie. Comme en témoigne le modèle toyotiste, le type du travailleur d'aujourd'hui et de demain ne passe pas sa journée à répéter inlassablement le même geste. [...]. À travers la participation, l'« investissement » demandé aux employés, l'entreprise semble faire droit aux compétences singulières de la personne<sup>64</sup>.

Comment le modèle toyotiste adopté par la NGP participe-t-il à nourrir les injonctions paradoxales inhérentes aux rapports d'auto-autorité avec lesquelles les professionnels des métiers relationnels doivent composer ? Dans cette section, il s'agit d'exposer un enjeu méthodologique fondamental du toyotisme qui semble créer beaucoup de confusion auprès des gestionnaires d'établissement et des professionnels. Il s'agit de la façon dont on contrôle l'acte de travail. A-t-on affaire à une rémanence néolibérale du taylorisme ou à une nouvelle forme de gestion coopérative ?

### **Une controverse déterminante au sein du modèle toyotiste**

Dans un article traitant du management de l'action complexe avec laquelle les métiers relationnels doivent composer, Philippe Lorino<sup>65</sup> propose une lecture contemporaine de l'orientation normative des modes de gestion en concurrence selon deux visions des contextes organisationnels. La première qu'il qualifie de « processeur d'information » réfère aux pratiques de management axées sur le contrôle. Suivant cette vision, le processus de pensée est séparé du processus d'action et les acteurs sont spécialisés (ex. : décideurs, managers, planificateurs, opérateurs, employés). Dans ce contexte organisationnel, diriger c'est prévoir à partir d'une position de vérité exigeant l'obéissance des agents. La deuxième orientation renvoie plutôt à un « système d'action collective » référant à des pratiques de management comme soutien méthodologique aux enquêtes menées réflexivement par les équipes opérationnelles sur leurs propres activités. Pensons ici aux approches psychosociologiques des organisations<sup>66</sup> et aux représentations pragmatistes du travail<sup>67</sup>. Cette vision de la gestion réhabilite la complexité de l'action en respectant l'expertise des gens de métiers. Les stratégies d'action sont hypothétiques et expérimentales. Diriger dans ce contexte revient à aider les collectifs de travail à explorer et à transformer les situations.

---

64. Thomas Le Bon, « Le travailleur taylorien : une "figure" dépassée ? », *L'Homme et la société*, vol. 1, n° 195-196, 2015, p. 87.

65. Philippe Lorino, « Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? », *Projectique*, vol 1, n° 19, 2018, p. 13-22.

66. Gérard Mendel et Jean-Luc Prades, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte, 2002.

67. Par exemple : Walter A. Shewhart, *Les fondements de la maîtrise de la qualité* (trad. du livre de 1939), Paris, Economica, 1989.

Cette double orientation normative des modes de gestion mettant en jeu le contrôle de l'acte de travail peut être illustrée par un enjeu méthodologique du toyotisme impliquant l'un des plus grands théoriciens du toyotisme, l'ingénieur et statisticien américain Edwards Deming. C'est après la Deuxième Guerre mondiale que Deming entretient des liens continus de collaboration avec le père du toyotisme, l'ingénieur industriel japonais Taiichi Ohno. Leurs échanges donnent lieu au modèle toyotiste appliqué de façon variable actuellement dans le système de santé et de services sociaux.

Inspiré par Charles Sanders Peirce, l'un des fondateurs du courant philosophique du pragmatisme américain, Edwards Deming recourt dès les années 1950 à la méthode scientifique pour définir le contrôle de l'amélioration continue des produits d'une entreprise. Il utilise donc une approche considérant de façon interactive les logiques inductive et déductive pour développer des connaissances à ce sujet (les hypothèses doivent être testées). Il reprend les travaux de Walter Shewhart qui a conçu quatre grandes étapes gestionnaires de la production sous la forme mnémotechnique d'un cycle opérationnel. Le cycle de Shewhart connu sous l'acronyme PDCA : 1. *Plan*, 2. *Do*, 3. *Check*, 4. *Act* (1. Planifier un changement, 2. Appliquer ce changement sur une petite production, 3. Vérifier la pertinence du changement, 4. Si le changement est positif, appliquer le changement).

Afin de comprendre la controverse qui couve au sein même de la pensée du toyotisme, il peut être utile de connaître les détails de ce qui apparaît de prime abord comme un malentendu entre les grands concepteurs du toyotisme. La compréhension de l'enjeu principal de cette controverse peut aider à donner un sens aux tensions que vivent les gestionnaires et les travailleurs des métiers relationnels aujourd'hui. Lors d'un séminaire au Japon en 1950, Deming propose une vision systémique de la gestion dans un cycle de 4 éléments (conception, production, vente et recherche) en interaction constante, où ces étapes doivent être alternées en permanence. Selon Masaaki Imai, théoricien japonais de l'organisation et du management, les dirigeants japonais qui ont pris connaissance du cycle de Shewhart proposé par Deming auraient retravaillé et traduit celui-ci en quatre étapes de la résolution de problèmes : 1. La conception revient à Planifier (définir un problème et émettre une hypothèse possible) ; 2. La production revient à Faire (mettre en œuvre une solution) ; 3. La vente revient à Vérifier si les clients sont satisfaits (évaluer les résultats) ; 4. La recherche revient à Réagir (revenir à l'étape du plan, si les résultats ne sont pas satisfaisants, ou les standardiser, s'ils sont satisfaisants). C'est avec cette compréhension que les Japonais ont interprété l'acronyme du cycle de Shewhart : *Plan, Do, Check, Act* (PDCA). Cette interprétation des travaux de Deming serait encore mobilisée aujourd'hui pour atteindre les objectifs d'amélioration continue de la qualité.

Toutefois, selon Moan et Norman (2010), Deming a tenu dès 1993 à clarifier et rectifier l'interprétation japonaise de sa proposition visant à faire évoluer le cycle de Shewhart. Il insista alors sur l'apprentissage continu dans le processus d'amélioration d'un produit ou d'un processus de production. En fait, Deming considéra



l'interprétation courante du PDCA comme une altération de son modèle concernant la troisième étape identifiée par *check* ou *control* (ou vérification de contrôle) qu'il a remplacée par *study* (ou tirer des leçons d'une expérimentation pour faire des ajustements)<sup>68</sup>. Il a donc modifié le cycle de Shewhart par une boucle exploratoire sous la forme de *Plan, Do, Study, Act* (PDSA) en insistant sur « le caractère hypothétique des solutions testées et la nature expérimentale de la démarche<sup>69</sup> ». Il s'agissait surtout de respecter le principe scientifique selon lequel les connaissances doivent se développer à partir d'hypothèses confrontées en permanence à l'activité concrète du travail. S'opposant aux approches du type zéro défaut ou de la gestion par les nombres ou par les objectifs, l'activité de travail devait plutôt être considérée comme une expérimentation pouvant varier selon les différentes conditions auxquelles les employés peuvent être confrontés dans le temps. Cette posture exige des gestionnaires de revoir leur conception de l'acte de travail en fonction non pas de son adéquation mécanique à l'atteinte des objectifs, mais de la capacité des employés à mettre en commun leurs expériences empiriques de façon à en revoir le sens théorique, quitte à remettre en question des éléments du plan formulé au départ pour résoudre un problème. Il s'agit non pas de contrôler par la surveillance l'acte de travail des gens qui travaillent sur le terrain, mais plutôt d'en faciliter l'appropriation créative de manière à ce que leurs auteurs puissent développer de façon réflexive un pouvoir de transformation du réel. Ce n'est que par les divers apprentissages collectivement partagés par les auteurs même de l'activité de travail que peut s'actualiser une compréhension de la source des problèmes rencontrés, en vue d'une amélioration des actes de travail.

Dans un article traitant des modes d'utilisation de la méthode PDSA dans le domaine des soins de santé, Reed et Card avancent que le principal problème d'application du cycle de Deming qu'ils ont relevé consistait dans sa simplification excessive consécutive au manque d'investissement, de flexibilité organisationnelle et de rigueur dans son application :

Cela amène souvent les gens à se lancer dans la PDSA avec une enquête préalable et un cadrage du problème insuffisant, à déléguer la gestion du processus au personnel de première ligne qui a peu d'influence sur les préoccupations systémiques plus larges qui doivent être traitées, et à fournir à ce personnel peu de soutien pour surmonter les obstacles et les barrières auxquels ils sont confrontés. Les ressources, les compétences et l'expertise requises pour appliquer le PDSA dans le monde réel sont souvent largement

---

68. W. Edwards Deming, « Cycle PDSA », dans *The W.E. Deming Institute*, 2018 ; en ligne : <<https://deming.org/explore/p-d-s-a>>.

69. Philippe Lorino, « Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? », *loc. cit.*, p. 17.

sous-estimées, ce qui conduit à des projets voués à l'échec. [...] Une revue systématique a révélé que les principes fondamentaux du PDSA ne sont souvent pas mis en œuvre dans la pratique, avec « une variabilité substantielle avec laquelle ils sont conçus, exécutés et rapportés dans la littérature dans le champ de la santé »<sup>70</sup>.

Les chercheurs en management ajoutent que le temps nécessaire pour engager une réflexion collective et penser la planification est considéré comme un luxe dans le cadre du fonctionnement actuel des systèmes de santé. Ce qui amène souvent les équipes à demeurer coincées à l'étape du « Faire (*Do*) », esquivant ainsi l'étape « Analyser (*Study*) » qui permettrait de tirer des leçons et d'ajuster le tir en conséquence. Selon eux, cette façon d'appliquer le PDSA revient à en rejeter la contribution essentielle, c'est-à-dire le travail réflexif et itératif sur les actes de travail accomplis. Et si les données quantitatives souvent utilisées par les organisations peuvent évaluer l'impact d'un changement donné, sans retour qualitatif, les causes de ces impacts demeurent inconnues.

Ajoutons que dans les pratiques de la NGP, l'étape Contrôle ou Analyser tendrait à se confondre sur deux plans. Une première confusion concerne l'absence de nuance entre le fait de faire une vérification de contrôle pour s'assurer que le travail est bien fait par chaque professionnel, et l'idée de comprendre ensemble les difficultés à atteindre les objectifs du plan initial en essayant d'en trouver les causes. C'est comme si les deux termes étaient équivalents sur le plan de leur rôle à jouer dans le cycle de gestion. En substituant le Contrôle à Analyser à la troisième étape au travail exploratoire telle que définie par Deming, on maintient le contrôle vertical sur les professionnels en privant l'institution du potentiel de leur autonomie professionnelle et de leurs analyses des situations de travail ; potentiel que Florent Champy<sup>71</sup> considère d'ailleurs comme le propre des « pratiques prudentielles » des métiers relationnels. Cette confusion se traduit souvent par un discours affirmant la prétention gestionnaire de s'appuyer sur les compétences professionnelles des employés pour améliorer leur travail (Analyser), mais avec une pratique démontrant plutôt le contrôle de leur performance au travail (Contrôle) en fonction des objectifs institutionnels et des statistiques de résultats. L'entretien de cette confusion auprès des professionnels leur fait vivre des injonctions paradoxales qui nuisent au mouvement d'appropriation de leur propre acte de travail constamment réduit à des séries statistiques. Ajoutons à ces constats que la recherche d'économie et d'efficacité dans les coûts de production des services publics tend à plomber la motivation des salariés dans l'amélioration de leurs pratiques.

---

70. Julie E. Reed et Alan J. Card, « The problem with Plan-Do-Study-Act cycles », *BMJ Quality & Safety Online First*, 2015, p. 2-3. Traduction libre.

71. Florent Champy, « Administrations publiques et professions », dans D. Giauque et Y. Emery (dir.), *L'acteur et la bureaucratie au XXI<sup>e</sup> siècle*, Québec, PUL, 2016, p. 253-274.

### Un néo-taylorisme ?

En s'appuyant sur des analyses psychosociologiques pour spécifier les caractéristiques de la nouvelle figure culturelle du travailleur flexible, le philosophe Thomas Le Bon montre qu'en dépit des transformations ayant affecté les moyens techniques de production, « [l]e nouveau type du travailleur flexible peut être vu comme le nouveau masque porté par la figure du travailleur taylorien<sup>72</sup> ». Le Bon relève une série de points communs entre les deux figures dont une dimension importante de la raison technique : la mise en disposition de soi dans la perspective d'une exploitation maximale des ressources humaines. On pourrait objecter que, contrairement au travailleur taylorien à qui l'on ne demandait pas de penser son acte de travail, mais de l'exécuter de façon répétitive et mécanique, on exigerait actuellement du travailleur flexible qu'il s'investisse personnellement dans sa tâche en prenant des initiatives et qu'il partage ses idées en équipe. Au-delà de cet apparent virage gestionnaire, Le Bon porte à notre attention le fait que la réification ou l'objectivation du travailleur taylorien et de son acte de travail est aussi présente pour le travailleur flexible, seul l'objet de son instrumentalisation a changé :

En effet, même si le nouveau travailleur ne se considère pas comme une simple chose physique au cours de son activité de travail, le rapport qu'il entretient avec lui-même n'est pas pour autant dénué d'une forme d'objectivation de soi qui se réalise concrètement par l'instrumentalisation de ses qualités psychiques. Ce processus d'objectivation de soi s'effectue au cours de la mobilisation de la subjectivité dans le travail. La mobilisation des qualités psychiques des travailleurs a finalement entraîné un élargissement de la sphère concernée par l'instrumentalisation. Ce n'est plus seulement le corps du travailleur qui est mis en demeure de servir l'effort productif. Désormais, ce sont aussi les qualités affectives et intellectuelles du travailleur qui constituent un outil de production<sup>73</sup>.

Il ajoute que l'indice le plus significatif pour illustrer son propos est à voir dans les fractures subjectives que de plus en plus de travailleurs subissent lorsqu'ils ne se reconnaissent plus dans leur travail en ayant l'impression que leur acte de travail n'a plus de sens affectant ainsi leur intégrité personnelle. Le témoignage suivant d'une infirmière renvoie à ce type d'instrumentalisation :

Je vois s'opérer la transformation devant mes yeux. Je vois mes collègues agir et parler à l'encontre de leurs propres croyances

---

72. Thomas Le Bon, « Le travailleur taylorien : une "figure" dépassée ? », *loc. cit.*, p. 102.

73. *Ibid.*, p. 98.

et je me mets à douter de moi-même. Les soldats de la grosse machine nous font avaler leur discours à coups de « Nous n'avons pas le choix », « Les temps ont changé, nous devons nous ajuster » et puis « Le ministère nous demande cela, alors il faut le faire ». Si eux n'ont pas le choix, qui est libre de choisir ? Avec le temps, j'ai beaucoup appris. J'ai appris à étouffer mes idées avant même qu'elles n'existent. La grosse machine m'a forcé à ne plus penser de mon propre chef. Si je voulais exprimer mon opinion, je devais citer d'autres personnes, considérées comme crédibles aux yeux des soldats de la grosse machine. Ils faisaient tout pour me discréditer, pour tourner mes propos en dérision. J'ai appris que je ne valais pas grand-chose. J'ai appris à avoir peur. Peur de ceux qui font marcher la grosse machine. Peur qu'ils réussissent à me transformer en automate. Peur qu'ils ne parviennent à susciter en moi la haine de mes collègues [une infirmière]<sup>74</sup>.

Cet extrait permet aussi de remettre en question l'argument selon lequel l'incitation actuelle au travail d'équipe briserait l'isolement que connaissait le travailleur taylorien. En se référant aux apports de la psychopathologie du travail de Christophe Dejourné, Le Bon souligne que ces contacts restaurés entre salariés ne signifient pas nécessairement que les relations soient porteuses de sens ou favorisent le déploiement de son acte de travail. Selon lui, la surcharge du travail, en plus de la concurrence généralisée et de l'individualisation des carrières « conduit au développement de conduites déloyales entre pairs et à la ruine des solidarités<sup>75</sup> ». Par ailleurs, si le travailleur flexible dispose de certaines informations concernant les différentes étapes de la production, il n'a pas pour autant une vision d'ensemble du processus étant confiné à un segment productif tout comme le travailleur taylorien. Le philosophe ajoute que les exigences de polyvalence et d'adaptabilité imposées au travailleur flexible ne sont pas nécessairement un signe d'appel à l'intelligence. La multiplication des tâches à accomplir, la saturation de l'information, l'évaluation individualisée des performances, ainsi que le changement perpétuel peuvent avoir pour effet « d'aveugler l'intelligence du travailleur<sup>76</sup> ».

Si on ne peut pas considérer l'organisation actuelle du travail comme une copie conforme du taylorisme, on assiste tout de même à un effort pour son renouvellement qu'on peut qualifier de néo-taylorisme. Suivant les catégories définies précédemment par Lorino, on serait beaucoup plus engagé dans un mode de gestion considéré comme un processeur d'informations, et non comme un système d'action collective.

---

74. Comité STAT, « La grosse machine », 2014 ; en ligne : <<http://www.comitestat.org/2014/09/la-grosse-machine>>.

75. Thomas Le Bon, « Le travailleur taylorien : une "figure" dépassée ? », *loc. cit.*, p. 99.

76. *Ibid.*, p. 100.

C'est pourquoi il importe de bien saisir l'impact sur les repères démocratiques pouvant encore animer l'organisation du travail des services publics.

## Entre servitude et acte-pouvoir collectif

À l'instar d'Erik Porge, rappelons que la subjectivité ou la subjectivation ne sont pas « le propre du sujet », celui-ci demeurant « toujours aussi divisé et une parole singulière, dans une expérience subjective particulière, peut toujours s'affranchir de ces déterminations, par exemple en passant à un autre discours<sup>77</sup> ». Selon ce psychanalyste, il n'y aurait pas de « faux » sujets sans subjectivation et de « vrais » sujets avec subjectivation<sup>78</sup>. Dans le même sens, pour le sociologue Federico Tarragoni, la subjectivation s'inscrirait dans un rapport politique visant à orienter le devenir sujet sur le plan normatif :

Le concept de subjectivation vise, en ce sens, à décrire un processus plutôt que la constitution d'un état ou d'une identité figée. Il indique d'abord une fabrique, dont il s'agit de repérer les ouvriers, les outils, les œuvres ou artefacts produits (Jacquet, 2014 ; Jacquet et Bras, 2018). C'est à ce mouvement que l'on s'intéressera avant tout, non pas tant au sujet qu'au « devenir sujet »<sup>79</sup>.

Cette nuance psychosociologique rendrait donc très difficile la tâche du sociologue désireux d'identifier une subjectivité spécifique à une époque, les rapports sociaux étant plus complexes que nos efforts de théorisation. En effet, les réalités des contextes organisationnels invitent à faire montre d'une grande prudence dans les analyses « prédictives » d'une forme de subjectivité généralisée. C'est pourquoi nous intéressons davantage aux tensions traversant les divers processus de subjectivation des travailleurs et travailleuses au travers des rapports d'autorité ou de domination de l'organisation du travail.

L'idée de processus de subjectivation en devenir constant invite à saisir les agencements d'événements construits au fil de gestes et de paroles, d'affects ou de désirs enfouis dans la résignation, l'habitude et le sentiment de perte de sens. Au sujet des processus de subjectivation pouvant faire contrepoids aux assignations subjectives néolibérales, Lazzarato<sup>80</sup> précise que :

---

77. Erik Porge, « Un sujet sans subjectivité », *Essaim. Revue de psychanalyse*, n° 22, 2009, p. 30.

78. *Ibid.*, p. 28.

79. Federico Tarragoni, « Du rapport de la subjectivation politique au monde social. Les raisons d'une mésentente entre sociologie et philosophie politique », *Raisons politiques*, vol. 62, n° 2, 2016, p. 115-130.

80. Maurizio Lazzarato, *Les révolutions du capitalisme*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond, 2004, p. 206.

Aussi bien l'urgence de l'engagement que l'action pour l'égalité doivent se subordonner à une politique de l'évènement, à une politique du devenir, à une politique conçue comme expérimentation. Le devenir est question de virtualité et d'évènements, mais aussi de dispositifs, de techniques, d'énoncés, c'est-à-dire d'une multiplicité d'éléments qui constituent un agencement à la fois pragmatique et expérimental. Ainsi le devenir implique la constitution d'institution. La production de subjectivation en devenir constant – aussi nommée production moléculaire (Deleuze et Guattari, 1972) – traverse les organisations et les institutions. Il s'agit de cerner ce mouvement à l'œuvre et qui traverse les sujets et les « groupes-sujets » en devenir.

Cette notion de groupe-sujet, Guattari l'a reprise à Sartre. En opposition avec le « groupe-assujetti » qui est soumis aux forces véhiculées par les institutions, le groupe-sujet se libère de celles-ci tout en potentialisant l'émergence des forces instituanes d'un collectif toujours en train de se faire. Ainsi, « les groupes-sujets ne cessent de dériver par rupture des groupes-assujettis : ils font passer le désir, et le recourent toujours plus loin, franchissant la limite, rapportant les machines sociales aux forces élémentaires du désir qui les forment » (Deleuze et Guattari<sup>81</sup>). C'est pourquoi, selon Guattari, dans tout type d'organisation, les groupes-sujets demeurent « (...) les instruments primordiaux d'une véritable alternative aux structures répressives<sup>82</sup> ». En ce sens, réagir à l'autorité sociale ne constitue pas une mutation du sujet, mais un rapport de force face à une violence psychologique exercée par l'individualisme néolibéral qui peut rencontrer des résistances à concevoir et à vivre l'individualisation de la vie sociale ainsi. Qui plus est, l'individualisme démocratique tend à servir de repère alternatif afin de mettre en place des collectifs ou groupes-sujets pour atténuer les effets de l'autorité.

Quant à Dardot et Laval<sup>83</sup>, ils considèrent les groupes-sujets comme les seuls à même de produire une « praxis instituanne » ; un élément essentiel, selon eux, de la construction du « commun » au sein des États sociaux contemporains. Comme groupe-sujet en devenir, les collectifs de travail sont donc singuliers et précaires. Ils ne sont pas non plus institués ou fixés d'avance : ils se forment, à un certain degré au moins, au travers du fonctionnement des organisations.

Dans un groupe en contexte organisationnel, il serait donc possible pour les individus de problématiser les normes et les modes de subjectivation qui les définissent

---

81. Gilles Deleuze et Félix Guattari, *Psychanalyse et transversalité. Essais d'analyse institutionnelle*, Paris, Maspero, 1972, p. 416.

82. Félix Guattari, *De Leros à la Borde* [1989], Paris, Lignes, 2012, p. 87.

83. Pierre Dardot et Christian Laval, *Commun. Essai sur la révolution du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte, 2014, p. 44.

en rapport aux métiers. Brisant l'isolement des rapports d'auto-autorité, cette problématisation les amène à reformuler leur acte de travail pour le poser aussi en termes politique et social. Par exemple, l'emprise des discours et de pratiques managériales n'enlève pas aux acteurs la possibilité de les critiquer et de maintenir les liens entre eux, et ce, peu importe leurs fonctions organisationnelles. Cette possibilité passe par la capacité à se défaire du mode d'individualisation produit et induit par l'ordre gestionnaire néolibéral<sup>84</sup> pour ouvrir vers une forme d'individualisme démocratique, idéologie qui doit pouvoir être pratiquée concrètement. Suivant une perspective relationnelle de l'individualisme, il s'agit de trouver en soi-même avec les autres comment se gouverner : « Et ceux qui ont le souci d'un pari démocratique émancipateur devraient davantage penser un cadre démocratique qui soit aussi un lieu de reconnaissance individuelle et un lieu de créativité personnelle, dans une nouvelle association entre le *je* et le *nous* »<sup>85</sup>.

Dans cette perspective, ce sont les nouveaux collectifs produits par le pouvoir en acte (parole ou geste) qui ont le potentiel de transformer les discours et les pratiques démocratiques au sein des organisations. Comment alors favoriser l'émergence et le déploiement de collectifs en contexte organisationnel ? Autrement dit, comment mettre en place des espaces transitionnels collectifs (pour paraphraser Donald W. Winnicott) pouvant favoriser le développement de l'actepouvoir, c'est-à-dire le pouvoir que l'individu a sur ses propres actes et non seulement sur celui des autres<sup>86</sup> ?

## **Une méthode d'intervention collective : le dispositif Mendel<sup>87</sup>**

La sociopsychanalyse est l'une des rares approches psychosociologiques qui proposent d'intervenir sur le contexte organisationnel pour expérimenter une forme de démocratie participative continue en dehors des pratiques instituées d'une organisation donnée. Il s'agit d'introduire un tiers médiateur favorisant la réflexivité dans

---

84. Luc Boltanski, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 2009.

85. Philippe Corcuff, « Le pari démocratique à l'épreuve de l'individualisme contemporain », *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 25, p 69.

86. Claire Rueff-Escoubès, *La sociopsychanalyse de Gérard Mendel. Autorité, pouvoirs et démocratie dans le travail*, Paris, La Découverte, 2008, p. 218. Il s'agit d'un des concepts les plus intéressants du travail théorique de Mendel, car l'« actepouvoir » représente « [...] un mouvement d'appropriation de l'acte que précèdent les forces de résistance du sujet face aux facteurs d'oppression » (Gérard Mendel, *L'acte est une aventure. Du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir*, Paris, La Découverte, 1998, p. 43).

87. Le dispositif Mendel est le nom donné au cadre de communication collectif que Gérard Mendel et ses collaborateurs œuvrant au sein de groupes de sociopsychanalyse ont mis en place au sein d'institutions diverses autant en Europe, au Québec et en Argentine. Depuis cinquante ans, le dispositif Mendel a peu à peu évolué au travers des réflexions théoriques-pratiques telle une recherche-action au long cours.



l'institution<sup>88</sup> qui ne soit pas la personne médiatrice elle-même, mais le dispositif et ses règles de fonctionnement. À ce titre, le rôle des personnes accompagnant les organisations dans l'application d'un dispositif Mendel est plutôt celui de régulateur, des intervenants garants du respect des règles du dispositif, et non des médiateurs pouvant intervenir dans le contenu des échanges. Nous parlons ici d'un cadre de communication mobilisant des petits collectifs d'acteurs impliqués dans une organisation afin de développer l'actepouvoir des individus et des collectifs. Selon cette approche, le développement social personnel est limité par deux obstacles majeurs à cette appropriation de l'acte : l'individualisation de l'acte de travail, et l'absence de vue d'ensemble où situer l'acte professionnel de chacun, conséquences de l'organisation du travail actuel. L'acte de travail final d'une organisation est composé d'actes partiels, souvent isolés les uns des autres. L'intervention sociopsychanalytique vise à recomposer ce que la division du travail avait séparé en formant de petits collectifs réunissant des personnes réalisant le même travail ou pratiquant le même métier. La plupart du temps, la hiérarchie s'approprie les bénéfices des actes individuels, ce qui renforce la composante psychofamiliale des personnalités tout en alimentant des rapports d'autorité. D'où l'intérêt à penser un mode d'organisation différent (qui s'ajoute à l'existant) en s'appuyant sur les groupes homogènes de façon à renforcer la coopération et la complémentarité possible par un cadre de communication qui assure le respect des règles du jeu annoncées.

Le dispositif consiste à reconfigurer l'organigramme de l'organisation en groupes homogènes de métier ou réunis sur la base des mêmes actes de travail quotidiens et où la direction est aussi impliquée. Les critères d'homogénéité des actes de travail sont définis selon la structure des organisations qui se présentent. Ces groupes sont alors invités à discuter au sein de leur groupe pour se concerter sur les problèmes à mettre en discussion avec les autres groupes formés. Cette discussion prend la forme de communications écrites transmises d'un groupe à l'autre (sans face-à-face), à l'aide des régulateurs assurant le respect des règles du jeu dialogique, dont l'obligation de réponse. Par le dispositif Mendel, il s'agit de créer un lieu et une dynamique où échanger sur cet acte de travail, s'informer mutuellement en même temps que mettre en question les détenteurs d'informations, proposer des solutions qui soient ensuite prises en compte. Plus précisément, l'idée de « groupe homogène de métier » (mis en communication de groupe à groupe) repose sur l'homogénéité de position de ses membres par rapport à la division du travail (technique, hiérarchique, institutionnelle). Cela tient à la communauté et à l'égalité de situation des membres de ces groupes. Le groupe homogène permet de capter la psychosocialité du sujet (articulation individu-collectif), l'équivalent du dispositif du divan pour faire émerger le

---

88. Marie-Élisabeth Volckrick, « Les dispositifs de médiation et la question du tiers. Vers une interprétation pragmatique du tiers », dans Jean-Pierre Lebrun et Marie-Élisabeth Volckrick (dir.), *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, 2005, p. 133-158.

lien psychique. Le groupe homogène désigne ainsi l'unité organisationnelle du cadre du dispositif composée de personnes partageant les mêmes préoccupations dans le contexte de leur travail (selon le même acte de travail). La formation de groupes homogènes est indispensable à la mise sur pied d'une telle intervention, car c'est à partir des groupes que les échanges s'établissent, d'où l'expression « dialoguer de groupe à groupe ». Le but est de développer la dimension sociale de la personnalité des individus afin d'atténuer les rapports familialistes qui se projettent de façon inconsciente dans les rapports sociaux.

Il faut que le collectif auquel l'individu participe au sein d'une institution soit non délégitif et non hiérarchique. La démocratie participative ne peut avoir qu'un rôle consultatif, mais les procédures doivent être telles que les niveaux de direction de l'institution traitent sérieusement les propositions et arguments avancés et y répondent par une vraie argumentation. Par le retour régulier des réunions et par la diffusion de l'information, elle vise à introduire dans la personnalité ce que nous nommons l'élément tiers, à savoir une médiation intrapsychique avec les forces archaïques et comme un équivalent de cette fonction paternelle qui est en voie d'affaiblissement dans nos sociétés<sup>89</sup>.

Le dispositif Mendel permet ainsi d'instaurer un canal alternatif de communication pour atténuer les effets d'autorité de l'organisation du travail, et rendre possible une communication dialogique souvent empêchée. Ce cadre de communication démocratique – en ce sens qu'il permet d'intérioriser des règles et d'expérimenter des rapports de pouvoir plus égalitaires – tend à mener plus durablement vers la création de collectifs de travail à même de cocréer et d'établir des règles en phase avec les finalités des actes de travail communs.

\*\*\*

Notre analyse des transformations de l'organisation du travail dans les services publics nous a conduits à mettre en lumière des rapports d'autorité qui tendent à instituer un processus de subjectivation néolibérale des travailleurs via la NGP. Rappelons que la NGP impose un cadre de gestion inspiré de l'entreprise privée, dont le toyotisme serait l'expression idéalisée, surtout en ce qui concerne ses stratégies d'amélioration de la production. Nous avons vu que cette orientation gestionnaire génère des paradoxes non élucidés sur le plan du contrôle de l'autonomie

---

89. Gérard Mendel, *Construire le sens de sa vie. Une anthropologie des valeurs*, Paris, La Découverte, 2004, p. 195.

professionnelle, et pouvait favoriser l'aliénation des potentialités de l'acte de travail des salariés. Avant de se sentir aliéné ou dominé, le travailleur est d'abord appelé à s'inscrire dans un rapport d'auto-autorité. C'est-à-dire une « situation, qui consiste à se conformer à ce qui est demandé en s'imaginant qu'on le décide soi-même [...] ». Serait poursuivi, encore une fois, un vieux rêve taylorien, celui d'un effort continu visant à la maîtrise du travail humain (de l'activité humaine) et à la réduction de son imprévisibilité<sup>90</sup> ». Cette intériorisation de l'autorité institutionnelle incite alors le travailleur à mobiliser ses qualités psychiques et intellectuelles pour répondre aux attentes de l'employeur en intégrant celles-ci comme des objectifs d'accomplissement personnel et de dépassement de soi. Du fait de la responsabilisation individuelle de l'acte de travail et des logiques paradoxales qui l'accompagnent, cette gestion psychosociologique des activités des salariés ne va pas sans créer des souffrances psychosociales. Pensons au stress de performance lié à la reddition de comptes, aux tensions associées à la concurrence entre pairs ou équipes de service, et à l'isolement des travailleurs pouvant mener au burn-out, lorsqu'il devient impossible de répondre à des attentes toujours plus élevées. Cette précarité subjective constatée dans plusieurs secteurs des métiers relationnels (travail social, éducation, soins de santé, etc.) témoignerait de l'élargissement des sphères d'instrumentalisation de l'acte de travail des salariés qui s'apparenterait à une forme de néo-taylorisme.

Notre relevé de littérature a aussi permis de prendre connaissance de l'existence d'une controverse méthodologique parmi les concepteurs et instigateurs de cette stratégie de gestion. Loin d'être anecdotique, cette controverse méconnue se manifeste par un conflit d'interprétation entourant l'étape du cycle de production concernant l'évaluation du travail accompli en fonction du projet d'actions planifiées. L'enjeu réside dans l'espace de liberté et de réflexivité collective que l'on doit laisser ou non aux travailleurs concernés à cette étape évaluative. Cet enjeu se traduit par une tension entre : évaluer le travail planifié en contrôlant de façon périodique les tâches accomplies par chacun des salariés (*check*) ; ou par une enquête collective pouvant guider l'analyse par les salariés des problèmes rencontrés dans leurs activités de travail (*study*). Cette controverse a permis de rendre compte d'aspects importants de l'injonction paradoxale dont font l'objet les salariés. En effet, si les gestionnaires disent s'appuyer sur les initiatives des salariés pour améliorer l'atteinte des objectifs, dans les faits, ils tentent de contrôler les écarts entre le travail prescrit et le travail réalisé à la lumière des performances réputées optimales (*benchmarking*, meilleures pratiques) qui prévalent sur l'expérience de terrain des salariés. Cette gestion par résultats recourt à des systèmes de mesure qui font perdre l'objectif pour lequel ils avaient été conçus.

Au lieu d'avoir à choisir entre autorité, auto-autorité et domination, ne pourrait-on pas revaloriser des principes démocratiques de l'organisation du travail en requali-

---

90. Jean-Luc Prades, « Auto-autorité et vouloir de création », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n° 27, 2019, p. 128-129.

fiant le travail réflexif collectif des travailleurs qui partagent quotidiennement le même acte de travail ? Bref, revaloriser la place des collectifs dans l'organisation du travail et briser l'individualisation de la responsabilité des actes de travail des employés. Des approches psychosociologiques telles que la sociopsychanalyse proposent des pistes à même de favoriser l'émergence et le déploiement de collectifs de travail en contexte organisationnel en vue de rétablir le sens public et démocratique du travail relationnel.