

DIGITALISATION DU TRAVAIL – DES SOURIS ET DES HOMMES

4. Redonner du sens au travail à l'ère numérique

Les conséquences des transformations digitales et organisationnelles sur les métiers et la santé des salariés

par Frédéric DONICZKA, intervenant en santé au travail

PLAN

I. Transformation des métiers de journalistes culinaires

- A. Une intensification qui modifie la nature du travail
- B. Un nouveau processus de production qui appauvrit le métier et atteint le sens du travail

II. Évaluation des salariés : vers un contrôle social permanent

- A. L'évaluation managériale dans de grands groupes internationaux et ses conséquences
- B. L'évaluation continue sur le réseau social interne de l'entreprise

Cette communication nourrie des travaux d'expertise, réalisés pour différents CHSCT, porte sur deux situations professionnelles qui illustrent l'impact de la digitalisation sur le travail (1). La première concerne des métiers de la presse à travers les transformations vécues par des salariées en charge des pages cuisine de la presse magazine dite « féminine ». Dans ces rédactions, l'intensification du travail s'est faite au moyen d'un mélange de dispositifs organisationnels et technologiques, où la technologie est venue parachever des transformations dont les possibilités organisationnelles avaient déjà été posées, avec pour conséquences, notamment, une perte de sens du travail, ainsi qu'une perte en compétences (I). La seconde situation porte sur l'évaluation des salariés dont le digital a renouvelé les modalités. De façon générale, l'évaluation des salariés repose sur plusieurs fictions. D'abord, celle qu'il est possible de noter objectivement. Ensuite celle de l'individu qui travaille de manière isolée, sans dépendre de ses collègues et des ressources de l'entreprise. Ajoutons que les objectifs professionnels sont arbitrairement fixés par l'employeur et pas toujours réalistes. Enfin, l'évaluation comportementale fait référence à des valeurs souvent floues et polysémiques. Une telle subjectivité ne serait pas aussi inquiétante si l'évaluation ne mobilisait pas autant les ressources psychiques du salarié. L'incorporation de l'évaluation au réseau social d'entreprise, par laquelle chaque salarié se trouve évalué en permanence par les autres salariés, est venue rendre omniprésente l'évaluation (II).

I. Transformation des métiers de journalistes culinaires

A. Une intensification qui modifie la nature du travail

1. L'accélération du rythme de travail transforme la manière de travailler

L'ergonomie enseigne que les contraintes du travail engendrent chez le travailleur des réactions physiologiques et cognitives appelées astreintes. La charge de travail représente une contrainte. Et lorsqu'elle augmente, elle accroît les astreintes. Mais lorsqu'il doit travailler plus rapidement, le travailleur

se trouve contraint d'effectuer son travail différemment. Par analogie, disons que plus un piéton est obligé d'avancer rapidement, plus il se fatigue vite en passant de la marche calme à la marche rapide, puis à la course. Et que, au-delà d'un certain seuil de contraintes, notre piéton va devoir utiliser des rollers, les transports, un vélo ou une voiture, tout cela pour couvrir plus de kilomètres dans un même temps donné. Ces possibilités ne sont pas infinies, les variations de modes opératoires, de façons de procéder, ont des limites. Le schéma ci-dessous l'illustre.

(1) L'auteur remercie les salariés qui luttent contre des organisations parfois kafkaïennes et prennent de leur temps pour participer aux entretiens ; ses collègues de la coopérative Cédadet qui pensent ces analyses.

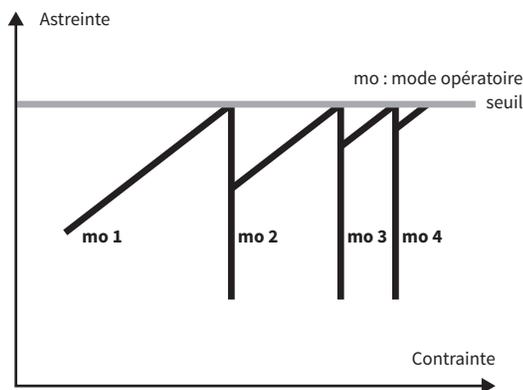


Figure 1 : La régulation des modes opératoires en fonction de l'astreinte (2).

Lorsque la contrainte augmente, le travailleur évalue la difficulté, voire l'impossibilité de subir l'astreinte, et opte pour un autre chemin. Il va donc utiliser ou construire une manière de faire qui lui permet de réaliser son activité de travail à une astreinte, un coût en énergie et en santé acceptable.

2. Augmenter les cadences à en tomber malade

Les modes opératoires modifiés ou dégradés changent aussi le regard que porte le salarié sur son travail. « Traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin » est une problématique classique des enquêtes en santé au travail, car il a été démontré que le fait de bâcler le travail entraînait un ressenti négatif du salarié dans son rapport au travail et à lui-même, avec les conséquences que l'on peut imaginer pour sa santé (3). L'atteinte à l'estime de soi est l'un des symptômes qui, combinés, permettent de caractériser un épisode dépressif.

Plus que modifier les pratiques, l'intensification du travail transforme les métiers. Ainsi, nous nous attacherons à décrire non plus les transformations des modes opératoires du travail à un moment donné, mais celles des métiers sur un temps long, plusieurs décennies.

3. Différentes transformations toutes orientées dans le même sens

Les transformations se déploient rarement sous forme de révolution, mais bien plus souvent par étapes, parfois de natures différentes, qui font système et vont dans le sens de l'intensification du travail.

L'intensification peut ainsi passer à la fois par la diminution des ressources collectives (moins de

temps d'échanges ou des contenus de réunions plus pauvres), les nouveaux outils technologiques (un nouveau logiciel pour partager les fichiers), les politiques spatiales (regrouper les salariés pour qu'ils s'entraident plutôt que de remplacer les absents), les transformations du temps de travail (à l'occasion de la réforme des 35 heures, instauration d'un nouveau système limitant les temps collectifs), les transformations de l'emploi (recruter de nouveaux chefs de service ou directeurs issus d'école de commerce, plutôt que promouvoir des journalistes en interne), etc.

Chaque transformation impactera le collectif de travail. Ces transformations s'alimenteront l'une l'autre, car toutes poursuivent un même objectif de réduction des coûts ou des moyens consacrés à la réalisation du travail. Il en résulte une intensification du travail (4).

B. Un nouveau processus de production qui appauvrit le métier et atteint le sens du travail

1. Les métiers en présence et leurs coopérations

Quatre grands métiers concourent à la réalisation d'un magazine et composent sa rédaction (le collectif de travail) (5). *Les plumes ou rédactrices* conçoivent les recettes ou les recueillent auprès de cuisiniers ou encore les commandent à des pigistes, interviewent un chef étoilé, mettent en avant une filière de production, etc. Les conférences de rédaction réunissent toutes les journalistes autour de la rédactrice en chef. Elles proposent les sujets qui seront traités dans les prochains numéros, délibèrent et effectuent la répartition du travail. *Les secrétaires de rédaction* sont des spécialistes du rédactionnel. Elles retravaillent la structure et le contenu des textes, les titrent et sous-titrent et les corrigent. L'évolution de leur métier est révélatrice des transformations des dernières décennies. *Les iconographes* recherchent des illustrations (commande de photographies...). Elles créent des histoires graphiques sur des thèmes (ex. les potirons pour l'automne, les repas de fête, la cuisine malienne). *Les maquetistes* assurent la mise en page, en arrangeant et retravaillant les différents éléments composant chaque page (photo ici, de telle taille, texte là, etc.), en jouant sur les effets d'harmonie ou de contraste et dans le respect d'une charte graphique.

(2) D'après Spérandio (1972), cité par Falzon (Dir.) et Sauvagnac, *Charge de travail et stress*, in Ergonomie, 2004, PUF, Paris, pp. 179 et 180.

(3) V. par ex. A.-F. Molinié, A. Leroyer, « Cadres d'entreprise : pression du temps et enjeux de santé, Une exploration à partir des données 2012-2013 du dispositif Evrest », EVREST Résultat n° 8, 2015, disponible sur <http://evrest.istnf.fr>.

(4) Le phénomène est ancien et perdure, s'amplifie, reste sur un plateau... mais ne décroît pas, v. M. Gollac, S. Volkoff, « *Citius, altius, fortius*, Actes de la recherche en sciences sociales », Vol. 114, septembre 1996. Les nouvelles formes de domination dans le travail (1) pp. 54-67.

(5) Les professionnelles sont à une écrasante majorité des femmes. Nous utiliserons donc à dessein le féminin.

2. Métamorphoses des métiers et du collectif de travail

Les métiers du journalisme culinaires ont été transformés sur le long terme. Les décisions des directions ont mené à la précarisation des emplois. Alors qu'auparavant, les rédactrices écrivaient l'essentiel des textes, elles ont été promues cheffes de rubriques. Désormais, elles rédigent de moins en moins ; leur rôle consiste, pour l'essentiel, à commander les textes à des pigistes, travailleuses précaires. Les secrétaires de rédaction font de la correction orthographique et peu de vérification factuelle. Il y a de plus en plus rarement deux relectures. D'ailleurs, le logiciel de circulation des fichiers informatiques, qui assure le « circuit de la copie », interdit les retours en arrière. Les iconographes ont assisté à la baisse du budget d'acquisition, les obligeant à passer de plus en plus souvent par des banques d'images gratuites. Parfois, ce sont les rédactrices qui auront à rechercher elles-mêmes les photographies. La recette et la photographie l'illustrant seront à l'idéal cohérentes entre elles... Les professionnelles feront au mieux dans le temps imparti ! Enfin, au fil des temps, les maquettistes se sont vu imposer l'utilisation de gabarits semi-

automatiques, un montage des pages « à la chaîne ». Il ne reste que le temps de cliquer ou de manipuler la souris. Le lecteur se retrouve à chercher l'herbe parsemée sur la photo de la recette dans la liste des ingrédients, peine perdue, ce n'est pas une photo de la recette, juste une illustration qui s'en approche.

Derrière l'attrition de ces métiers individuels c'est le fonctionnement collectif qui a été diminué. Les métiers sont devenus plus solitaires, la rédaction « vit » moins. Le logiciel de circulation de la copie ayant été verrouillé, les échanges sont très réduits. Il n'est plus possible de discuter du travail en vue d'améliorer les articles, c'est la fin de l'œuvre collective. Il y a aussi moins d'échanges avec la rédactrice en chef, qui a pris la tête de plusieurs publications. Les conférences de rédaction ont disparu au profit de réunions expéditives à l'issue desquelles un sommaire est envoyé aux journalistes qui se contentent de le remplir.

Les gains de productivité sont considérables. Sur 30 ans, les effectifs des journalistes de la rédaction de cet ancien titre ont été divisés par 3, 4, 5 ou 6, la production s'est accélérée, mais les métiers se sont appauvris.

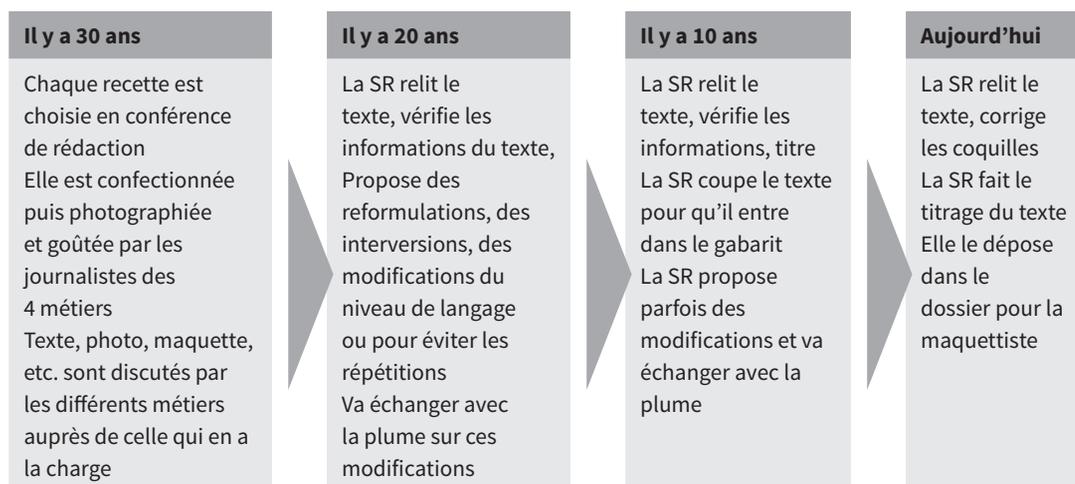


Figure 2 : le métier de secrétaire de rédaction se vide de sa substance

3. La disparition de la pensée dans le travail

Les témoignages des salariées permettent de comprendre ce que les mouvements organisationnels et techniques ont créé : un travail affadi qui ne mobilise plus toute l'intelligence et les savoir-faire :

« Aujourd'hui je corrige les coquilles, vérifie deux dates. On n'est plus employable, cela fait des années que l'on ne retravaille pas les textes. [...] J'ai relu 8.000 signes en 20 minutes. [...] Je suis devenue bête. [...] À un moment, le midi, je ne buvais pas que de l'eau, j'ai été rattrapée par la brigade » (Secrétaire de rédaction).

« Je travaille sur des textes déjà maquetés. Si je change plus d'une ligne, j'oblige ma collègue de la

maquette à refaire tout son boulot. Alors je ne le fais plus » (Secrétaire de rédaction).

« Quand on nous demande de créer, c'est un problème parce que l'on nous a tellement éteintes » (Maquettiste).

Au-delà de l'accélération du rythme de travail et de l'appauvrissement des tâches, c'est l'amointrissement de la place laissée à la réflexion qui marque le plus les témoignages. Il faut penser moins et ne plus exercer son métier. Devoir renoncer à effectuer un travail de qualité, tel que connu par le passé, constitue un déchirement pour la salariée qui atteint sa santé.

II. Évaluation des salariés : vers un contrôle social permanent

A. L'évaluation managériale dans de grands groupes internationaux et ses conséquences

1. Les limites de l'évaluation

La subjectivité du correcteur participe de la notation scolaire même anonyme (6), alors que dire de la justesse objective de l'évaluation du travailleur ? En effet, « mérite » et places sociales n'ont pas de lien logique de dépendance, la réussite scolaire et la position sociale occupée résultant, pour l'essentiel, de la naissance et de l'héritage (7). Sauf qu'une partie des salariés peut croire au mérite et à la reconnaissance juste de leurs efforts, à tout ce qui se cristallise dans l'évaluation. Pour se convaincre du caractère artificiel de l'évaluation, rappelons l'emblématique affaire de l'évaluation des salariés de Wolters Kluwer (8). Pour l'éditeur juridique, le système d'évaluation envisagé était fondé, notamment, sur le fait de plaire au client, ce qui ne correspond pas au métier du journaliste, qui se doit de fournir une information fiable, pas forcément plaisante pour le lecteur. Aussi, le projet d'évaluation a-t-il été déclaré illicite. Enfin, soulignons qu'il a été démontré que, même pour des copies de mathématiques, l'échelle des notes en fonction des correcteurs est grande, la subjectivité venant s'inscrire dans leur notation (9). Dès lors, concernant les résultats, le travail et le comportement d'un salarié, on imagine sans mal le degré de fiabilité de l'évaluation.

L'évaluation individuelle du travail a ceci d'artificiel qu'elle fait l'impasse sur l'interdépendance avec les autres salariés, les ressources allouées, les conditions de travail, etc. Rappelons aussi que les comportements évalués sont produits ou, à tout le moins, régulés par le cadre organisationnel de l'entreprise (10). Il convient de rester réaliste et d'admettre que l'on ne peut pas évaluer le travail (11), juste tenter d'attribuer une note arbitrairement. C'est pourquoi l'évaluation sera souvent perçue comme portant plus sur la qualité de la relation manager/managé que sur le travail du salarié.

2. Les systèmes d'évaluation du salarié

Les dispositifs d'évaluation du salarié sont souvent duals : une partie évaluation individuelle du travail, une partie évaluation comportementale et adhésion aux valeurs de l'entreprise. Les deux parties sont notées séparément et une moyenne forme la note finale. Dans certaines entreprises, cette note permet d'accéder à une augmentation individuelle (pour ceux bien ou très bien notés).

On trouve fréquemment une trame d'évaluation individuelle très détaillée, au point qu'elle semble rigoureuse au néophyte, avec des objectifs professionnels, des indicateurs de mesure, des illustrations. L'évaluation se fera sous forme d'entretien annuel, parfois avec un point semestriel. En cas de désaccord écrit, un recours est possible auprès du supérieur hiérarchique de rang N+2 ou du responsable du personnel.

Les grands comportements évalués chez les salariés de grandes entreprises internationales sont souvent imprégnés d'idéologie managériale dominante : « le client en premier », « l'innovation de chaque jour », « la rapidité qualitative », « la priorisation communicationnelle », « l'usage de l'équipe pour la performance ». Ils constituent un fatras polysémique dans lequel chacun peut trouver ce que bon lui semble. Citons également « remets toujours en cause l'ordre établi », explication de l'innovation, même si l'on peut douter que ce critère d'évaluation ait réellement permis de fulgurantes promotions de syndicalistes...

Les formulaires d'évaluation comprennent parfois des souhaits de mobilité, de formation ou encore d'augmentation salariale. Mais, dans certaines entreprises, cela ne sert à rien, car les comptes rendus d'entretiens d'évaluation ne sont purement et simplement pas lus.

3. Les effets du système d'évaluation

Les enjeux psychiques de l'évaluation sont forts pour le salarié, car celle-ci conditionne sa carrière

(6) P. Merle, « Les notes. Secrets de fabrication », PUF, Paris, 2007.

(7) P. Bourdieu, J.-C. Passeron, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, 1964, rééd. Éditions de Minuit, 1994.

(8) P. Adam, « Évaluation (illicite) des salariés et action collective (à propos de TGI Nanterre, 5 septembre 2008, RG n° 08/05.737, *CHSCT nord et a. c/ Sté Wolters Kluwer France*) », *Dr. Ouvr.*, décembre 2008, pp. 585 et s.

(9) V. par ex. M. Romainville, « Objectivité versus subjectivité dans l'évaluation des acquis des étudiants », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 27-2, 2011.

(10) Sur les interactions entre personnalité et organisation du travail et les motifs scientifiques de leur mise à l'écart concernant les risques psychosociaux, v. M. Gollac et M. Bodier (Dir.), « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé », 2011, pp. 172-179.

(11) C. Dejours, « L'évaluation du travail à l'épreuve », *Inra*, 2003. L'auteur démontre pourquoi le travail n'est pas évaluable.

et ses augmentations de salaire et aussi la reconnaissance de ses efforts. Nous illustrerons ici trois manières de vivre l'évaluation dans l'entreprise.

* **L'adhésion au système.** C'est quand les salariés adhèrent au dispositif d'évaluation qu'ils exposent le plus leur santé. Pour ces salariés, ce dispositif évalue et note leurs mérites réels. Ils y croient. Aussi, un retournement de situation peut-il être vécu comme une violence. Ces situations brutales sont sources de décompensations psychiques, en d'autres termes de l'effondrement du système psychique de défense qui permettait au salarié de faire face au réel.

* **La mise à distance.** Des salariés ou managers ont intégré individuellement le caractère fictif du système d'évaluation, dont ils savent bien qu'il n'a rien de méritocratique. Ils en connaissent tout ou partie des failles et limites. Ils peuvent jouer un peu avec le système et la relation managériale. Ils jouent chacun le rôle qui leur est assigné par l'organisation.

« *Je sais quelle note je veux mettre et je connais la formule de calcul. Après je remplis les points qui vont bien* » (manager).

« *Mon manager, je ne le vois jamais et il ne sait pas ce que je fais. Lors de l'entretien, je dis oui à tout et je continue à faire mon boulot. Lui, il est tellement content que l'entretien se passe bien, qu'il me note correctement. Ça ne sert à rien et tout le monde est content* » (salarié).

Cette mise à distance de l'entreprise limite les effets sur la santé du salarié, qu'ils soient favorables ou défavorables. Cependant, ces stratégies de retrait rendent, au fil du temps, le travail de plus en plus coûteux psychologiquement. Elles permettent au salarié de tenir, tant que la note reste correcte. Car même s'ils n'y croient pas, certains se sentent quand même honteux et déprimés s'ils reçoivent une des plus mauvaises notations. Le « syndrome du cancre » peut alors survenir et, là aussi, des décompensations sont possibles.

* **La subversion.** L'ensemble des salariés d'un service, dont le manager, connaît les limites du dispositif d'évaluation et décide de faire autrement que ce qui est indiqué. Le salaire de chacun est connu de tous, il sera décidé collectivement de qui sera bien ou mal noté et ces rôles tourneront ; chaque année, un salarié sera mal noté, un sera très bien noté. Les personnes décident ensemble de se jouer du système pour donner le change à l'entreprise. Ce choix collectif

est très favorable sur le plan de la santé des salariés, car l'élaboration collective est source de pouvoir d'agir individuel et de renforcement du collectif (12). De plus, il limite l'intrusion dans la sphère psychique des méthodes d'entreprise d'adhésion aux valeurs.

B. L'évaluation continue sur le réseau social interne de l'entreprise

Certains grands groupes transforment leurs dispositifs d'évaluation, qui deviennent « digitalisés », continus et pris en charge par l'ensemble des salariés et non plus seulement par le manager. En effet les managers sont fréquemment à distance, au Portugal, aux USA, en Suède... ce qui rendait l'évaluation professionnelle très déconnectée d'un quotidien de travail qui n'est plus connu.

1. Caractéristiques du réseau social d'évaluation

L'évaluation continue se fait au moyen d'échanges manager/managé tracés dans le réseau social d'entreprise. Ces échanges continus dispensent de réaliser des entretiens annuels. Les objectifs professionnels ou comportementaux, les valeurs de l'entreprise peuvent être redéfinis à tout moment au sein de l'outil ; potentiellement même à plusieurs reprises. Le managé peut aussi avertir le manager de ses changements de priorité, c'est alors un peu « le monde à l'envers » ! Les désaccords peuvent être notés dans l'outil, mais il n'existe plus de recours formel possible.

La grande nouveauté réside dans les possibilités du réseau social pour les autres salariés. Deux fonctionnalités sont ouvertes à tous : un *insight* (pour complimenter) ou un *consider* (qui envisage, prend en compte, pour demander à la personne de changer, de se corriger). Ces remarques portent sur les comportements professionnels observés du salarié au regard des valeurs de l'entreprise. À titre illustratif, les salariés sont appelés à réagir au travail de leurs collègues au regard d'une valeur de l'entreprise, telle que « *donner envie et encourager les autres à travailler à la vitesse du marché* ». Faut-il considérer que ce critère d'évaluation est clair, factuel et objectif ?

Enfin, une synthèse automatique rédigée par algorithme peut venir parachever l'évaluation. Compte tenu du résultat observé, il est heureux qu'elle puisse être modifiée, voire réécrite.

Nous observons que ces changements ne corrigent en rien les lacunes des dispositifs d'évaluation exposées précédemment.

(12) Y. Clot, Travail et pouvoir d'agir, PUF, Paris, 2017. Ici les passages sur Canguilhem et la santé comme définie comme être capable de produire des normes nouvelles, pp. 6-7.

2. Quelques éléments d'analyse du dispositif

Le dispositif de l'évaluation permanente et générale engendre chez le salarié un contrôle comportemental permanent. Et il s'agit d'évaluer de manière continue la fidélité aux valeurs de l'entreprise. Cette hypothèse permanente de regard sur soi a des effets panoptiques (13). Il ne faut plus faire attention à ce que l'on fait pour plaire à l'entreprise devant son chef, mais devant chacun. Les personnes doivent mobiliser leur psychisme pour se conformer à des comportements flous, qui n'ont pas forcément le moindre sens pour leur travail, si ce n'est la mesure de leur docilité au système managérial de l'entreprise.

Les observations ou *insight* sont censées fonctionner comme un outil de développement personnel ou en anglais de *coaching*. Autrement dit, le système d'évaluation comportemental a pour objet d'interférer avec les représentations du monde des individus. Or, ici, le coaching a pour objectif non pas le développement personnel du salarié, mais de s'assurer qu'il se conforme aux attentes de l'entreprise, tout en se figurant qu'il s'agit de ses propres attentes. L'énergie psychique du salarié est captée au profit de l'entreprise et en particulier de son système managérial (14).

La réactivité nouvelle du système aux changements d'orientation et d'objectifs en cours d'année est bien meilleure. Aussi, elle apporte de la flexibilité à l'entreprise : le salarié devra s'adapter aux nouveaux objectifs, peut-être plusieurs fois dans l'année, en gérant auprès des interlocuteurs l'abandon des anciennes priorités et des tâches concernées. Cette flexibilité organisationnelle (ou désorganisationnelle, pour être plus exact) oblige le salarié à recomposer son organisation personnelle à chaque changement de priorité, et à avertir ses interlocuteurs qui ont conservé les anciennes priorités qu'il ne sera plus une ressource pour eux. Cela engendre une plus grande instantanéité et instabilité du travail. Or, les interruptions de tâches et les réorganisations permanentes sont des facteurs connus d'intensification du travail.

3. Les retours d'usages six mois après

Comme chacun alimente l'outil tour à tour, il n'y a plus d'obligation d'entretien, ni de moment en commun managé/manager. Il arrive ainsi que, malgré sa présence proche, le manager ne communique plus sur l'évaluation que par mail aux managés. Une autre illustration sera celle de ce salarié qui intègre en pièce jointe pour ses objectifs le document prévu pour le service, faute d'avoir des objectifs individualisés.

Le nouvel outil n'est pas le premier lieu d'échange écrit entre manager et managé. D'autres, tout particulièrement les courriels, sont plus utilisés. Ce n'est qu'ensuite que des extraits ou des pièces jointes seront téléchargés dans l'outil. Il y a une prudence d'une large part des managers et managés sur ce qui apparaît dans l'outil. Les traces laissées informatiquement dans l'outil inquiètent en France. Il a déjà été constaté par des représentants du personnel qu'elles ont permis à la direction d'alimenter un dossier disciplinaire : « *Il est important de rappeler que les gens peuvent se faire des reproches aujourd'hui, mais ce qu'a introduit l'outil, c'est la mémoire. L'outil grave dans le marbre et cela va envenimer les relations entre les gens* » (salarié).

Et la possibilité d'y voir figurer des reproches (« *consider* » ou envisager) peut engendrer réplique. La traçabilité entraîne la justification : « *J'ai mis un insight « envisager », j'ai reçu 3 pages par mail de justification et une demande de rencontre supplémentaire* » (manager).

Enfin, la recomposition des objectifs et priorités, qui est devenue possiblement permanente, est vue comme correspondant plutôt aux dysfonctionnements de l'organisation : « *J'ai peur qu'avec cette notion de priorités qui peuvent bouger tout le temps, cela nous amène à des injonctions paradoxales. Mais prendra-t-on en compte cette compétence supplémentaire que l'on aura dans la gestion des paradoxes ?* » (salarié).

Loin de résoudre les difficultés de l'ancien système, le nouveau transforme l'inquiétude de l'évaluation annuelle du manager en inquiétude permanente de l'évaluation par tous.

Frédéric Doniczka

(13) M. Foucault, *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Gallimard, 1975.

(14) F. Lordon, *Capitalisme, Désir et servitude*, Marx et Spinoza, La fabrique, 2010.