

## Mais-où-et-donc-collectif ?

# L'éclatement des collectifs à l'école et au bureau : une analyse en miroir

Julie Vionnier, MSc Economie, MAS Education

**L**e jour où je m'apprête à coucher ces lignes sur le papier, il est tôt, le soleil se lève. Le ciel est d'un bleu provocant, la lumière est presque trop crue. Je vais dénoncer des pratiques que j'observe au quotidien. Et avec cette lumière, cela semble indécent. Dans les contrées idylliques d'une Suisse innocente se cachent des tortionnaires qui tentent de soumettre les employés au nom du profit et du pouvoir. Dans ce paysage de carte postale, il est difficile de croire que des hommes et des femmes souffrent en silence. A l'aube de ce premier jour d'été, j'ai décidé de rompre le silence. Pour toutes celles et ceux qui ne comptent pour rien. Dans les rets du pouvoir, il se passe des choses de l'ordre de l'indicible. Le règne du camouflage est de mise. Avancer masquer, jouer des coudes, casser les malheureux qui se trouvent par hasard en travers de leur chemin, les pratiques managériales prônées par la classe dominante sont teintées d'une idéologie tentaculaire : le libéralisme. Elles y puisent leurs techniques, toutes plus violentes les

unes que les autres. Violentes, car elles sont sournoises. Et car elles visent des personnes qui pensent, qui sont saines et qui refusent de se soumettre à un ordre du monde absurde tel que le système capitaliste.

L'étau se resserre sur les libres penseurs, les intellectuels, les prolétaires qui se tuent à la tâche sur les chantiers, dans les homes médicalisés, les centres de tri de la grande distribution, les *call-centers*... Une fois ces gens-là soumis, le pouvoir peut sévir en toute impunité. Il pourra alors casser le système des retraites, imposer des restrictions budgétaires ou économiser dans des secteurs essentiels comme l'éducation et la santé. Sans sourciller, le peuple accepte. Sans mot dire, le peuple encaisse... les coups ! Les organisations publiques ne sont pas épargnées. Depuis une trentaine d'années, l'Etat est en profonde mutation. La vague néolibérale a emporté avec elle les collectifs de travail qui ont été démantelés, désstructurés au nom des impératifs de

performance et d'efficacité prônés par la nouvelle gestion publique. Force est de constater que, depuis quelques années, les collectifs subissent le même sort à l'école. La présente analyse a pour vocation de mettre en lumière l'infiltration de l'idéologie néolibérale dans toutes les sphères de la société. Le fait que la souffrance du corps enseignant ne soit pas traitée ici ne signifie pas que la grande majorité des professionnels et des professionnelles de l'enfance subissent de plein fouet « l'avènement » des techniques pédagogiques issues du nouveau management, ne serait-ce qu'en matière d'enseignement à distance.

Fraîchement sortie d'une haute école pédagogique, une enseignante juge opportun de nommer un élève surveillant de vestiaire. Hier, on les appelait les mouchards, ils étaient mal vus. Aujourd'hui, ils sont mis sur un piédestal. Les cours de gym, laboratoires de la délation ? On n'est pas loin des ateliers de *team-building* ou autres mesquineries du management moderne ! Sauf que les enfants n'y voient que du feu. Ils trouvent tout à fait normal de dénoncer leurs petits camarades turbulents ; à l'ère de l'*open-space* et de la surveillance, ce genre de pratique, pur produit du système capitaliste, s'inscrit dans la politique sécuritaire hau-

tement répressive qui règne dans notre pays. Du contrôle social, il y en a toujours eu, mais à d'autres époques, les dirigeants et leurs sbires, à l'instar du surveillant Le Bouillon dans *Les récrés du petit Nicolas*<sup>1</sup>, étaient nettement mieux reconnaissables. Il était alors plus aisé de se rebeller contre une autorité puisqu'elle était clairement identifiée comme telle.

Dans les organisations hypermodernes, il n'est plus possible de repérer les figures du pouvoir : « Il s'agit d'intérioriser des façons de dire et de penser qui vont dans le sens des attentes de l'organisation sans qu'elles soient imposées de l'extérieur. L'adhésion est produite par l'intériorisation d'un certain nombre de valeurs, de normes de comportements (...). Le langage managérial suscite une acceptation positive du système capitaliste et de l'économie de marché. »<sup>2</sup> Or, le fait de connaître les alliés et les ennemis constitue justement une condition nécessaire aux luttes collectives. Cette connaissance permet en outre de conserver une certaine estime de soi, comme le dit si bien une caissière de supermarché : « L'enseigne me vole mon temps, déstructure le peu qu'elle me laisse par des horaires à la con. Elle me vole le vent, m'impose ses courants d'air, me prive du soleil ▀

---

1-Sempé et Goscinny, René (1961).

2-De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015), p. 181.

▲ et déverse sa blancheur syncope. L'enseigne me vole mon corps, me robotise. Elle veut me prendre ma pensée. Mais je sais encore qui est le voleur et le volé. Je sais qui est la biche et qui est le loup. Je sais que vivent en moi la soumise et l'insoumise, la consentante et la résistante. Qu'elles se livrent bataille ! Et que la première ne doit pas succomber à la seconde. Je le sais et on ne me volera pas ça. »<sup>3</sup>

Le contrôle du vestiaire par un·e des leurs donne aux élèves un sentiment d'insécurité diffus, puisqu'un jour Albertine tiendra le rôle de surveillante et un autre jour le rôle de semeuse de trouble. On ne sait plus à quel saint se vouer. Et cette incertitude freine l'ouverture à l'autre et met en péril la construction de rapports de solidarité entre les enfants. Car c'est l'assurance de pouvoir compter sur autrui qui donne un sentiment de sécurité et qui nous permet de vivre ensemble. Tel qu'on pourrait le dire d'une mayonnaise, le collectif de classe ne prend pas, les liens demeurent fragiles, les alliances éphémères. Sous prétexte de donner des responsabilités aux élèves, on dénie leur droit de forger des stratégies de résistance collectives. Il en va de même pour les travailleurs. Le climat d'insécurité

qui règne dans les organisations en mutation constante, sans parler des conditions de travail précaires, détruit les collectifs et dénature les relations professionnelles.

Les salariés s'engagent volontiers pour des causes qui dépassent leur confort personnel, y compris pour la bonne santé financière de leur entreprise, car « travailler, c'est satisfaire un besoin social. C'est répondre à l'attente des autres. »<sup>4</sup> Aussi, les exploitants tentent-ils de persuader les travailleurs qu'ils retireront un quelconque bénéfice de leurs sacrifices. En réalité, la classe dominante se sert des nouvelles pratiques managériales comme prétexte pour conserver ses privilèges et se maintenir au pouvoir. « L'organisation paradoxante fait miroiter à l'individu un avenir meilleur pour mieux lui faire accepter un présent aliéné. »<sup>5</sup> Les salariés s'engagent corps et âme avec la conviction que leurs efforts seront récompensés, mais cette attente est illusoire puisque les plans de carrière sont complètement « bidon » et la reconnaissance au travail est devenue un leurre. Il faut se rendre à l'évidence : les travailleurs sont tout simplement instrumentalisés et vidés de leur substance. Le niveau d'exigence augmente, mais il n'existe pas de

3-Rossignol, Sylvain (2010), p. 65.

4-Grimaldi, Nicolas (2003), p. 222.

5-De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015), p. 120.

contrepartie, ni de juste rétribution ; leurs efforts restent invisibles et leur engagement non reconnu. Pire encore, le travail accapare de façon permanente la pensée des salariés.

Marre des beaux discours, marre de l'éternelle rengaine sur la confiance des investisseurs et des marchés financiers. Les inégalités se creusent, les collectifs se délitent et on veut nous faire croire que c'est pour notre bien. « [Les pratiques du nouveau management] mettent en concurrence les salariés, les services, les établissements, les entreprises. La compétition devient un principe de gestion généralisé, qui individualise le rapport à l'activité, désamorce les revendications collectives, délite les collectifs de travail (...). Les notations chiffrées deviennent la référence, obligeant tous les acteurs à intérioriser les critères (...). »<sup>6</sup> Des conseillères en placement du Pôle Emploi confient : « C'est devenu un travail con, mais il nous bouffe, il faut retenir un tas de codification, notre mémoire est bouffée, je dors mal : je pense au boulot, c'est inintéressant, il faut aller vite. »<sup>7</sup> La perception que le salarié a du travail réel se situe à des années-lumière de celle des petits chefs pour lesquels seuls les

résultats chiffrés, les codifications de processus et les formulaires de fixation d'objectifs comptent. Du responsable des ressources humaines au préposé à la protection des données, en passant par la cheffe de la communication et la responsable de la numérisation, les métiers de la gestion sont à l'honneur au sein des organisations publiques. Les gestionnaires ont appris à mettre leur cerveau en berne ; leur vision du monde est binaire ; leur activité se cantonne à classer, répertorier, quantifier, décortiquer, saucissonner le travail réel de manière à le rendre totalement décontextualisé. Les petits chefs brillent en s'appropriant les accomplissements des employés subalternes qui, eux, travaillent vraiment. « Les outils de gestion et de communication sont élaborés pour favoriser un certain type de pensée, une pensée tout acquise à la révolution managériale. Initialement conçus dans les entreprises, ces outils de gestion se répandent dans les différentes sphères de la société. La culture de la haute performance, l'évaluation performative, l'obsession du classement, les valeurs entrepreneuriales, toutes les normes implicites véhiculées par ces outils tendent à envahir la vie sociale et même la vie familiale. »<sup>8</sup> ▲

6-De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015), p. 144.

7-Linhart, Danièle (2015), p. 134.

8-De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015), p. 146.

### ▲ Interchangeabilité des uns, enracinement des autres

Dans certains établissements scolaires, il est dorénavant admis que toutes les classes dès la 3<sup>e</sup> Harmos soient dissoutes et recomposées chaque année. Quoi de mieux pour anéantir les collectifs? Encore une preuve que l'idéologie néolibérale s'infiltré jusque sur les bancs de l'école. Dans certaines classes, il n'y a plus de pupitres; tout comme les salariés dont le bureau se résume à un simple chariot, les élèves n'ont plus de place attitrée. Dans d'autres classes, les enseignants déplacent les élèves tous les mois. En plus d'être totalement absurde, le changement perpétuel empêche les enfants de créer des liens. Quel message veut-on leur transmettre? Doivent-ils apprendre à être flexibles dès le plus jeune âge? N'ont-ils pas le droit de se sentir à l'aise, confortables? Ne méritent-ils pas l'espace et la marge de manœuvre pourtant nécessaires à leur développement? Il est attendu des enfants qu'ils prennent des responsabilités de plus en plus jeunes afin de jouer un rôle dans la société; mais cette même société leur refuse une place digne de ce nom. Le paradoxe est à son comble. Privés de pupitre, les élèves n'ont tout simplement plus voix au chapitre.

Le même phénomène s'observe dans les administrations publiques;

les conseillères en insertion professionnelle expliquent notamment qu'elles se sentent «dépossédées de tout ce qui donnait de la valeur à leur travail. On a piétiné un équilibre qui faisait sens, un savoir, des pratiques patiemment construites (...) et validées avec l'expérience: ils nous bougent tout, tout le temps. Avant, on avait notre bureau, on a perdu notre métier et notre bureau. (...) on a un box pour recevoir [les gens], aucune confidentialité, on est propriétaire de rien, plus de métier, plus de bureau, on est nomadisé.»<sup>9</sup> Le discours dominant insinue que nous sommes tous égaux devant le changement. Or, la réalité est bien plus nuancée. Les mesures d'économie et l'injonction de flexibilité ne s'appliquent pas à ceux qui orchestrent les réorganisations: seuls les employés subalternes y sont soumis. Pour s'en convaincre, observons simplement l'acharnement avec lequel les dirigeants s'accrochent à leur place!

L'organisation du travail est sans cesse remise en question à cause des réorganisations qui interviennent à intervalle régulier; quelques mois après la dernière réorganisation, se lève de nouveau le vent du changement. Les cadres et la direction passent environ la deuxième moitié de l'année à préparer la réorganisation suivante et exposent leur soi-disant «stratégie» juste au ▲



*L'abandon précis* – Collectif CrrC

▲ moment où les travailleurs, qui se sont éreintés, engagés, voire tués à la tâche pendant toute l'année, auraient pu bénéficier d'un peu de répit à défaut de la reconnaissance de leur travail à laquelle ils auraient pu légitimement s'attendre: en effet, les réorganisations sont souvent communiquées en fin d'année qui est une période déjà très chargée. Ce n'est évidemment pas un hasard, mais une stratégie délibérée de déstabiliser les employés en vue de leur soumission; les dirigeants leur rappellent qu'ils sont interchangeables. Cette stratégie ne répond en aucun cas aux impératifs de rationalisation. Le fait d'opérer des changements structurels à un tel rythme de croisière laisse transparaître leur réelle intention: «(...) s'acharner à individualiser le travail, afin d'inverser le rapport de forces et de maintenir une totale subordination des salariés. (...) Chacun doit s'ajuster en permanence aux réorganisations de son travail, menées de façon à disqualifier une aisance professionnelle que les managers jugent dangereuse, car elle pourrait conduire les salariés à vouloir légitimement influencer sur la définition de leurs missions et des moyens pour les accomplir.»<sup>10</sup>

Les restructurations ne servent pas à améliorer les conditions de tra-

vail, ni à rendre l'organisation plus performante et encore moins à faire des économies, malgré tout ce qu'en disent les décideurs. Il est intéressant de constater que les postes de cadres ne sont pas touchés et que les privilèges des dirigeants sont préservés. Depuis la nuit des temps, les dominants ont peur de perdre leur place; à propos de la chasse aux Indiens, Chamayou relève que «la guerre-chasse, qui n'était chez Aristote qu'un simple moyen d'acquisition, laissant inchangée la nature de ses proies, fut désormais présentée comme le moyen d'humanisation [des Indiens]. Ceci – et ce n'était pas le moindre des paradoxes – alors même qu'elle revenait en pratique à les traiter comme des bêtes.»<sup>11</sup> Tout en justifiant la réorganisation par des impératifs financiers, les dirigeants n'hésitent pas à s'entourer de doublons: il n'est pas rare que des postes inutiles soient créés au plus haut niveau hiérarchique pour éviter de licencier les cadres. La structure organisationnelle est déterminée en fonction des personnes, mais les dirigeants se gardent bien de l'avouer. Pour justifier leur démarche, ils dépensent des sommes colossales en faveur des sociétés de conseil afin de s'appuyer sur les conclusions des «experts» externes. Et ne parlons pas des parachutes dorés ou autres moyens de gaspiller les deniers publics. En définitive,

10-Linhart, Danièle (2020), *Le Monde diplomatique*.

11-Chamayou, Grégoire (2010), p. 51.

les réorganisations coûtent cher à la collectivité puisqu'elles ont pour seule finalité de permettre aux dirigeants de maintenir leur place au soleil. Malgré l'incohérence flagrante du discours dominant, la majorité du personnel semble réussir à faire face. Comment comprendre ce mystère? Comment est-il possible de se convaincre du bien-fondé de toute cette mascarade? S'agirait-il de résignation? Ou de la seule forme de résistance qui leur reste dans une organisation où les collectifs de travail sont à reconstruire en permanence?

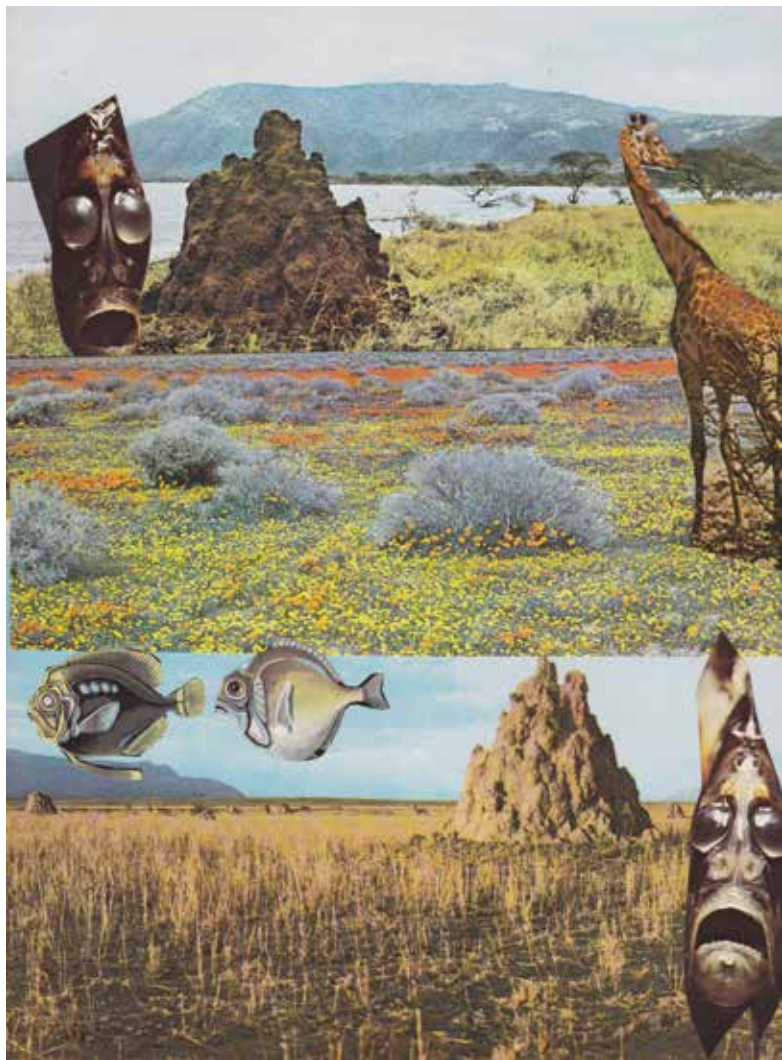
A peine les élèves ont-ils fait connaissance, tissé des liens, trouvé des stratégies d'apprentissage et d'entraide, voilà que la maîtresse sème la pagaille en modifiant les places attribuées. Entreprise destructrice ou simple naïveté? S'agit-il d'une croyance absurde en un changement sacro-saint? Ou veut-on mettre les élèves à la merci de leurs enseignants? Le rôle de l'école est-il réduit à une simple préparation au monde du travail? La société dans son ensemble est en mutation constante: on dirait que, pour la plupart des gens, il n'est plus question de tisser des liens pour, à terme, quoique modestement, ajouter sa pierre à l'édifice, mais qu'il s'agit juste de ne pas couler. Pourtant l'être humain ne se

résume pas à un objet disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7? «Le sommeil est la seule barrière qui reste, la seule "condition naturelle" qui subsiste et que le capitalisme ne parvient pas à éliminer. (...) [L'économie de l'attention vise à] rendre indispensable l'idée d'une interface continue – qui ne soit pas littéralement sans interruption mais qui instaure un rapport d'engagement relativement suivi avec toutes sortes d'écrans lumineux en demande insatiable d'intérêt ou de réponse de notre part. Il y a bien sûr des pauses, mais ce ne sont pas là des intervalles de temps où l'on puisse alimenter durablement le moindre contre-projet ou courant de pensée.»<sup>12</sup> Cette intrusion dans le sommeil et dans l'imaginaire vise à annihiler toute forme de révolte. La pensée du travail devient omniprésente; une obsession qui empêche de lutter et même de fuir. Le sentiment d'oppression, associé au sentiment de culpabilité pousse à croire que le changement est inéluctable. La suradaptation se retourne contre les salariés, car en tentant de devenir plus performants, ils s'épuisent au travail. Une flexibilité extrême constitue en soi un aveu de faiblesse: comme K<sup>13</sup>, nous nous persuadons que nous sommes réellement coupables. Mais de quoi? Le régime totalitaire a bel et bien fait son nid sous ▲

12-Crary, Jonathan (2014), pp. 86-87.

13-Kafka, Franz (1987) [1925].





*Les malvenus – Collectif CrrC*

▲ nos latitudes. Obnubilé par les chartes d'entreprise et les discours édulcorés et trompeurs sur l'équité ou la non-discrimination, le citoyen ne se rend pas compte qu'il est surveillé, épié, contrôlé, évalué en permanence. «Le capitalisme est animé par une conviction majeure: le temps, c'est de l'argent. (...) La recherche éperdue de compétitivité conduit à une course en avant pour être toujours plus rapide, plus réactif, plus rentable. Ce principe de compétition acharnée envahit les autres sphères de la société: le sport, l'éducation, la politique, la science, les arts, la culture...»<sup>14</sup>

### Scolarité néolibérale

Le champ éducatif n'est pas à l'abri de la nouvelle gestion publique. Prenons par exemple la mission d'intégration sociale de l'école. On assiste à une confusion des rôles entre les métiers de l'enseignement, de l'éducation et du travail social. Tous les professionnels ont les yeux braqués sur le comportement social des bambins. L'enseignement axé sur le développement des compétences sociales prend des proportions phénoménales alors que les élèves n'ont plus l'occasion d'entrer en relation, ni avec leurs camarades, ni avec les enseignants. De quel

droit les éducatrices se permettent-elles de juger l'aptitude sociale d'un enfant? Un enfant qui n'entre pas en relation avec d'autres enfants, cela n'existe pourtant tout simplement pas. Il faut savoir se faire des amis, mais pas de n'importe quelle façon: seulement comme la maîtresse l'entend. Celle-ci enseigne d'ailleurs toutes sortes de techniques pour entrer en relation. Il n'est pas attendu des élèves qu'ils aident leurs camarades, se lient d'amitié ou créent des liens solides. Cependant, comme ce serait politiquement incorrect de le clamer haut et fort, les enseignants se gargarisent de concepts creux comme celui de «compétences sociales» et tiennent de beaux discours sur le thème de l'amitié. Comme ça, au moins personne ne pourra leur reprocher de ne pas avoir traité la question. Et gare aux élèves qui n'auraient pas retenu la leçon!

L'élève curieux est stigmatisé, le travailleur ingénieux est gentiment guidé vers la sortie. Un enfant éveillé sera jugé inadapté, tout comme un employé qui utilise sa matière grise sera estampillé «sans potentiel de leadership». *«Those who learn how to switch off their brains are rewarded. By avoiding thinking too much, they are able to focus on getting things done.»*<sup>15</sup> ▲

14-De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015), p. 171.

15-Spicer, André (2016), p. 2: «Les personnes qui mettent leur cerveau en veilleuse sont récompensées pour leur capacité à se concentrer sur les résultats sans passer trop de temps à penser» (traduction personnelle).

▲ Les enseignants deviennent eux aussi des gestionnaires ; cela passe tout d'abord par le vocabulaire utilisé pour évaluer les élèves. Ils demandent aux élèves de travailler en groupe, alors que les enseignants eux-mêmes ont déclaré forfait depuis belle lurette. Qui est le plus apte à la coopération, on se le demande ? Ce qui se joue derrière ces étiquettes, c'est toujours et encore la lutte des classes. A l'école comme au bureau, le loup justifie son apparence par un impératif d'excellence : il ne dit plus « c'est pour mieux te manger, mon enfant ». Le loup institutionnel se targue d'un « c'est pour mieux t'évaluer, mon enfant ». Finalement, à quoi servent ces outils de contrôle ? A classer les élèves dans des catégories ? A les cantonner dès le plus jeune âge à la place qui leur revient en fonction de leur origine socioéconomique ? A accroître la soumission par la classe dominante ? Je doute que derrière cette foison de formulaires se cache un quelconque objectif louable, même si la volonté affichée est la prévention de l'échec scolaire et l'intégration sociale. « Je crois très peu au système. C'est toujours les hommes qui comptent (...). Tout ce qui tend à faire des catégories est pour moi l'ennemi absolu. »<sup>16</sup>

A la suite des réorganisations, les équipes sont en miettes, les personnes qui travaillaient ensemble sont éloignées, déplacées. La confiance entre les nouveaux membres du collectif de travail est à construire. Il semblerait que les dirigeants oublient que travailler signifie aussi et surtout coopérer, débattre des pratiques, mettre en place des stratégies collectives pour améliorer les prestations et trouver des solutions ensemble. Les nouvelles formes d'organisation restreignent la marge de manœuvre des salariés qui ne trouvent plus le temps de créer des espaces de délibération en raison de la pression accrue. Soumis à un rythme effréné, épiés et surveillés en permanence, ils n'ont plus leur mot à dire. Or, si l'organisation n'accorde plus d'espaces pour discuter des problèmes dans le métier, « au bout d'un moment, on ne fait plus autorité sur son travail et, quand on ne fait plus autorité, on n'est plus en mesure de résister. Ce qui fait que, lorsqu'il y a une offensive, elle a plus de chances de passer que de casser ! La seule manière d'être forts, collectivement, c'est d'assurer des discussions entre nous, c'est de développer son pouvoir d'agir, c'est de montrer qu'on a la capacité de réinventer ce qu'on fait dans la controverse. »<sup>17</sup> C'est ainsi que le serpent se mord la queue : les sala-

16-Cuer, Roland, Emission France culture, 2 juillet 2011.

17-Yves Clot en entretien avec Elisabeth Weissman (2010), p. 231.

riés subissent une charge de travail accrue du fait des restructurations et n'ont de ce fait ni le temps ni les moyens d'élaborer des stratégies collectives pour (bien) faire leur travail. Les dirigeants n'ont aucune peine à asseoir leur pouvoir dans de telles conditions; c'est à prendre ou à laisser. Ceux qui ne parviennent pas à s'adapter sont exclus. Les employés s'engagent envers et contre tout pour réaliser du bon travail. Ils essaient de tenir à tout prix pour ne pas sombrer. Ils ont leur fierté.

«La coopération repose sur la mobilisation libre de la volonté: (...) son ressort fondamental est la liberté de la volonté au niveau de chaque individu, la formation d'une volonté d'agir ou de travailler ensemble au niveau collectif»<sup>18</sup>; les employés ont consacré toute leur énergie à reconstruire des espaces de délibérations depuis la récente réorganisation et, une fois la confiance établie, pointe à l'horizon le spectre de la prochaine réorganisation, instaurée une nouvelle fois dans le but d'optimiser les processus et d'améliorer la performance. Les dirigeants ne s'inquiètent guère de la charge de travail supplémentaire occasionnée par les réorganisations. Pourtant celle-ci n'est pas négligeable. Mentionnons par exemple les tracas-

series liées aux déménagements: tout d'abord, il y a l'emballage et le déballage des cartons. Ensuite, il y a les interminables discussions sur la meilleure façon de décider qui occupera le bureau près de la fenêtre. Enfin, il y a les réunions avec la nouvelle équipe pour faire connaissance et repenser une centième fois la répartition des tâches. C'est comme si les salariés se tournaient les pouces toute la journée et n'attendaient plus que la prochaine réorganisation... Pourtant, quand la direction se gargarise à coup d'organigrammes et s'acharne à déplacer les pions sur l'échiquier, les employés sont au taquet, triment pour suivre la cadence et respecter les délais. Ce dénigrement est le simple reflet de la valeur que les managers accordent au travail réel.

### **Chronique<sup>19</sup> d'une réorganisation annoncée**

Les administrations publiques sont réorganisées selon les mêmes préceptes que les entreprises privées: efficacité, performance et compétitivité. Dans des organisations en restructuration permanente, les travailleurs ont beaucoup plus de difficultés à conserver leur acquis. Comment défendre ses droits sur un socle de confiance vacillant? Les personnes de référence ▲

18-Dejours, Christophe (2013), p. 89.

19-En référence au roman de Gabriel Garcia Marquez *Chronique d'une mort annoncée* (1981).

▲ changent, les supérieurs hiérarchiques sont mutés, les équipes se font et se défont au rythme des saisons. Le service du personnel répond aux abonnés absents. La reconnaissance au travail n'existe plus puisque plus personne ne connaît le travail de l'autre, par manque d'intérêt ou tout simplement car les structures organisationnelles entravent la collaboration et empêchent la cohésion. Il faut faire ses preuves, année après année, face à des personnes qui n'ont que leur propre nombril en ligne de mire.

Les équipes sont dissoutes et recomposées, sans égard pour les collaborations qui fonctionnent bien. Les personnes sont déplacées, leurs missions modifiées sans qu'elles aient la moindre possibilité de participer aux discussions qui les concernent. Les dirigeants leur proposent de s'exprimer une fois les décisions prises en affirmant sans scrupule que leur opinion est importante. Maigre consolation, mais surtout belle parade pour faire croire aux subalternes que leur opinion et leurs besoins ont de l'importance. Donner l'impression à des employés usés et désabusés que leur avis compte n'est pas bien risqué. En assurant que sa porte est toujours ouverte, la direction ne se heurte à aucune résistance. Toutes sortes de stratégies sont mises en place pour écraser les tentatives de protestation de la

part du personnel. Les dirigeants proposent par exemple aux salariés qui sont surchargés de trouver des solutions : un nouveau projet fait désormais place à la récente réorganisation dont on ne parle déjà plus. La direction a mandaté un consultant chargé de libérer des espaces propices à la réflexion et à l'innovation. L'objectif fumeux (pour ne pas dire malhonnête) de cette expertise est de favoriser la créativité au travail. Ce projet est chronophage pour les cadres qui sont appelés à se réunir pour discuter entre eux de comment pousser les troupes à s'investir encore plus, mais il a également pour but de justifier les nouveaux postes de cadres qui viennent d'être créés en donnant l'illusion que la dernière réorganisation a porté ses fruits. Le message qui relève de l'absurde est le suivant : « Un consultant a été mandaté pour analyser les domaines dans lesquels il faudrait devenir plus efficace afin d'accroître la marge de manœuvre du personnel ; le temps ainsi gagné rendra les salariés encore plus performants et créatifs. » En réalité, ce sont les prémises d'une nouvelle réorganisation, mais il est encore trop tôt pour l'afficher ouvertement. Les employés ne se doutent pas de ce qui se trame derrière leur dos. En essayant de se convaincre du bien-fondé des réorganisations, les employés perdent leur capacité à penser par eux-mêmes. « Celui ▲



*Fissure 13 – Collectif CrrC*

▲ qui commence à exprimer une contestation est très vite mis en quarantaine et exclu, parce qu'il révèle ce que les autres ont besoin de dissimuler.»<sup>20</sup> S'il existait une réelle volonté d'améliorer les conditions de travail, il est pourtant évident que le personnel aurait été consulté *avant* et non après la réorganisation! Les salariés n'ont tout simplement plus voix au chapitre. Et ceux qui émettent la moindre critique sont taxés de réactionnaires ou d'éternels insatisfaits. Si la direction se dit prête à écouter le personnel, c'est donc uniquement dans le but d'apaiser les esprits et de tuer dans l'œuf toute forme d'opposition.

Ensuite, la direction s'empresse d'approuver la nouvelle structure organisationnelle pour pouvoir se targuer de l'avoir mise en œuvre en un temps record. La phase de concrétisation de décisions, souvent prises à la hâte, compte davantage que le temps consacré à la préparation de la réorganisation. Comment peut-on (se) convaincre si facilement du bien-fondé de telles décisions alors qu'aucune

réflexion digne de ce nom n'a été conduite? Aussi absurdes soient-elles, les décisions prises doivent être rapidement opérationnelles; ceci contribue à la course en avant aveugle dans les organisations publiques. Changer pour changer est le maître mot. Nul ne saurait remettre cette tendance en question: «*One last source of corporate stupidity we came across was company culture. Often, these cultures imprison employees in narrow ways of viewing the world, such as the common obsession with constant change. One hi-tech company we studied was very enthusiastic about change (...). The programme would be launched with great fanfare, but not much happened next. Everyone seemed to think that someone else was responsible for creating change. And when it became clear that nothing substantive was changing, senior executives dropped the initiative and moved on to the next fashionable change programme without learning anything.*»<sup>21</sup>

Le poids de l'histoire, l'expérience collective pourrait-elle contre-carrer la tendance? *Que nenni!*

20-De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015), p. 223.

21-Spicer, André (2016), p. 4: «Notre recherche a permis de mettre en lumière une autre source de stupidité: la culture d'entreprise. Le personnel devient étroit d'esprit à cause des cultures d'entreprise axées sur le changement à tout prix. Dans une entreprise high-tech que nous avons étudiée, les gens étaient tous convaincus par le changement. Des réformes étaient lancées avec grand enthousiasme tous les deux-trois ans, mais elles ne produisaient aucun effet. Tout le monde s'accordait à penser que quelqu'un d'autre était responsable d'engendrer de la nouveauté. Mais lorsqu'on constatait qu'en réalité, rien n'avait changé, les dirigeants abandonnaient l'idée et se tournaient vers le premier projet de réforme à la mode sans avoir tiré les leçons du précédent échec.» (traduction personnelle).

L'ancienneté est perçue comme une menace puisque l'accumulation des savoirs rend plus fort. Pour que l'instable prenne le pas sur la certitude, les managers cultivent un climat d'insécurité; par le changement permanent, ils visent la soumission de leurs subordonnés. Finalement, les travailleurs ne cherchent même plus à reconstruire les collectifs de travail, car ils savent qu'ils devront recommencer à zéro dans les prochains mois. «Le succès du concept de flexibilité s'accompagne ainsi de la volonté d'utiliser un capital humain le plus malléable possible. Mais le capital humain peut-il être à la fois malléable et engagé? Comment peut-on s'engager tout en étant prêt, lorsqu'il le faut, à se désengager vite pour passer à une autre tâche? Quelle vision de l'homme prime dans une telle logique? C'est tout simplement celle d'un homme sans épaisseur, un homme versatile pouvant s'adapter à toute sorte de circonstances (...). En fait, l'autonomie n'a pas sa place dans cette soumission [aux] impératifs supérieurs [du nouveau management]. Il ne faut pas faire croire aux esclaves qu'ils sont les maîtres (...). L'utilisation de mots tels que *engagement*, *valeurs* et *dialogue* sert à créer un système où les employés sont transformés en esclaves (...) volontaires, *autonomes*, qui choi-

sisent librement leur état de servitude. C'est une façon de leur faire porter la responsabilité des échecs éventuels (...), de pointer du doigt (...) les défaillances.»<sup>22</sup>

Dès la mise en place de la nouvelle organisation, des failles sont mises au jour, des frictions et des conflits éclatent. La direction pourra alors nommer les coupables: les travailleurs qui refusent de jouer le jeu sont mis à l'écart. «Ce qui est parfois présenté dans le discours des "dirigeants" comme des mutations nécessaires produit l'inverse: des tensions de plus en plus vives, des diminutions continues d'effectif, une détérioration des conditions de travail (...).»<sup>23</sup> S'agit-il du sabotage délibéré de l'expérience professionnelle? Les rapports de force sont tout à coup exacerbés par la lumière crue des luttes pour le pouvoir. Le temps d'un soubresaut de lucidité, les employés entrevoient le désastre. Mais, gagnés par la désillusion et incapables de mettre en place des stratégies de résistance collective, ils sont broyés par la logique implacable des exploitants. C'est pourtant dans cette brèche que le vent de la révolte devrait souffler. «Et si à ce moment-là ces personnes [les travailleurs motivés et soumis au système qui ont brusquement été basculés dans le camp des ▲

22-Marzano, Michela (2008), pp. 97 ss.

23-De Gaulejac, Vincent et Haniq, Fabienne (2015), p. 92.



▲ mauvais, faibles rétrogrades et ont perdu leurs illusions] trouvent des ressources collectives permettant de résister aux représentations dominantes, quelque chose d'autre peut se construire.»<sup>24</sup> Certains d'entre eux gardent la tête hors de l'eau, convaincus d'être de bons professionnels, mais la plupart des employés sont découragés. Comment réagir face à la mise en place successive de restructurations, puis de projets visant à encourager la prise d'initiative? Comment être créatifs, affirmés, inspirés et engagés tout en étant capables de s'effacer quand il le faut? Ces messages contradictoires sont d'une telle absurdité qu'ils ont un effet anesthésiant et entravent ainsi toute velléité de résistance.

### Sérvices publics

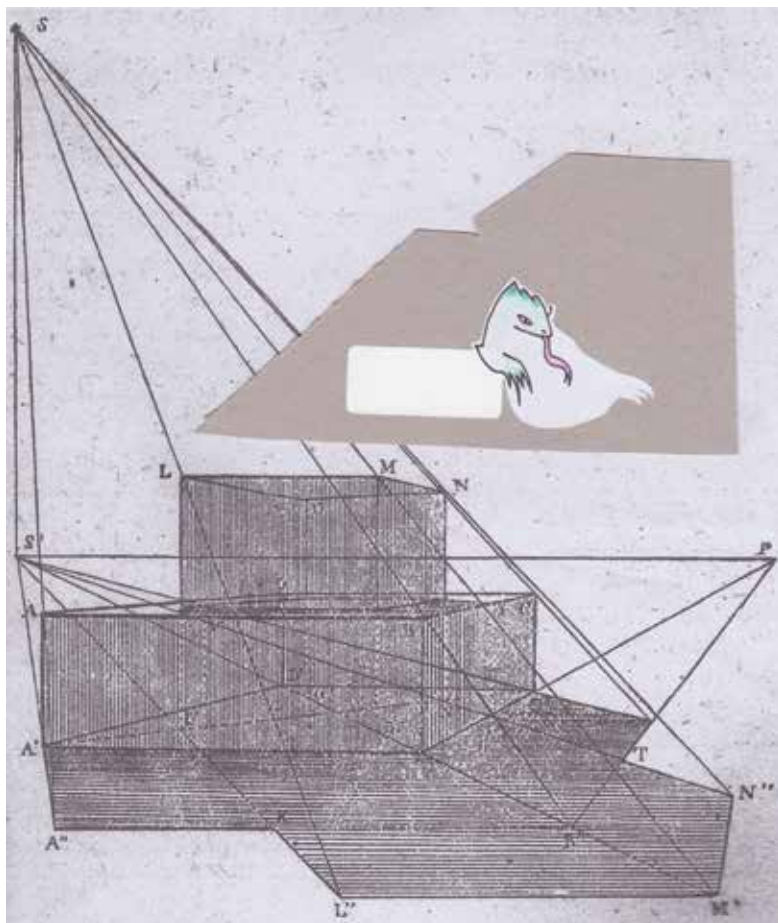
A chaque restructuration, outre le savoir-faire perdu en raison des mutations et des suppressions de postes, les collectifs sont mis à mal. Les employés n'ont plus la force de s'organiser pour lutter. Toutes les tâches d'encadrement, de coordination, de contrôle qualité sont valorisées au détriment du travail réel qui permet vraiment d'accomplir la mission de service public. Les postes d'encadrement superflus sont monnaie courante; du reste, les cadres bénéficient de

bureaux individuels alors qu'ils n'y sont presque jamais. Les employés sont relégués dans des *open-space*. Les interruptions constantes, le brouhaha, les va-et-vient empêchent de se concentrer. Par l'organisation même des places de travail, les dirigeants signifient aux salariés que leur travail ne vaut rien. «La précarisation est un choix organisationnel dont l'objectif est politique et vise un accroissement de la domination. Elle s'accompagne en général d'une dégradation des conditions de travail (...) et se traduit (...) par l'accroissement des pathologies classiques de surcharge. (...) Si l'on souhaite reconstruire les solidarités dans la cité (...), il faudra passer par une analyse du travail (...) et plus précisément des rapports entre les ressorts de la coopération et ceux de la solidarité. Car travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble (...). [C'est] en cherchant de nouvelles voies pour réenchanter le travail qu'on luttera le plus efficacement (...).»<sup>25</sup>

La réorganisation, qui répond parfois au doux nom d'«ajustement organisationnel», a un impact certain sur la santé des travailleurs, quoi qu'en disent les dirigeants qui tentent par tous les moyens de minimiser les effets négatifs et d'enjoliver la situation. Tous ▲

24-Flottes, Anne (2017), p. 90.

25-Dejours, Christophe (2006), p. 62.



*Trâner quelque part – Collectif CrrC*

▲ les travailleurs en font les frais, même ceux qui s'efforcent de tenir bon dans le tumulte. A l'annonce de la énième réorganisation, les salariés ne savent plus «sur quel pied danser», ne voient pas d'issue, marchent la tête baissée et le dos courbé, préoccupés par leur sort. Tels des zombies, hagards, sans voix, en état de choc, ils sont perdus dans les méandres de la nouvelle gestion publique. La réalité détonne avec le discours ambiant qui se veut rassurant: les salariés sont dans une autre dimension, en apesanteur, entre deux mondes, comme dans de la ouate où tous les coups sont amortis et tous les sens endormis. Les travailleurs qui subissent régulièrement des restructurations n'ont même plus la présence d'esprit de se révolter. Aucune lutte collective ne s'organise car les individus sont poussés dans leurs retranchements, seuls face au désespoir, ils sont mis en concurrence. «Lorsque aucune autre option ne paraît disponible, pour cesser d'être proie, que de devenir chasseur à son tour, se développent des dynamiques d'entre-prédation – [travailleurs contre travailleurs] – qui répercutent et dupliquent à l'infini le rapport de prédation principal sur des sous-groupes dominés. C'est le problème stratégique fondamental de la division et de l'éclatement

du collectif des proies.»<sup>26</sup> Nous atteignons ici les sommets du paradoxe. Comment peut-on aussi délibérément renoncer à intégrer les employés aux discussions qui concernent leurs conditions de travail tout en leur faisant croire qu'on les prend au sérieux?

Le lien de causalité entre réorganisations et détérioration du climat de travail a été prouvé à maintes reprises. Il devient presque répétitif de rappeler les dégâts provoqués: renouvellement des équipes, réduction des effectifs, insécurité, perte de sens, pression accrue sur le personnel, surcharge de travail permanente, baisse de la productivité, travail empêché, manque de motivation, inefficience, troubles musculosquelettiques, dévalorisation de l'ancienneté et érosion du savoir. Lorsqu'un salarié se plaint de la situation due à la réorganisation, son supérieur hiérarchique s'arrange pour le mettre à l'écart ou lui faire porter la responsabilité de son désarroi. L'essence même de la mission de service public est niée, sabotée. Il y a mille autres raisons de devenir fou: «Anxiété, peur de ne plus y arriver, confrontation à des conflits de valeurs, perte de confiance en soi, quasi-impossibilité de bénéficier de l'aide des collègues (qui sont des concurrents): les salariés sont bien souvent ravalés

au rang d'apprentis à vie.»<sup>27</sup> Les périodes de restructurations qui se succèdent à un rythme effréné augmentent la charge mentale et rendent le travail intenable.

En plus d'engendrer l'insécurité de l'emploi et de dégrader les conditions de travail, les réorganisations et les réformes prônées par la nouvelle gestion publique se retournent contre l'Etat. Les mesures d'économies et le bien-être collectif sont antinomiques. La détérioration des prestations de l'Etat n'est plus à démontrer. Il suffit de rappeler ici l'état de délabrement dans lequel se trouvent les hôpitaux et les difficultés que cela implique quand il faut lutter contre une pandémie. Depuis 1995, le nombre de lits d'hôpitaux pour 1000 habitants diminue continuellement dans les pays de l'OCDE; en Italie par exemple, le nombre de lits a été réduit de moitié<sup>28</sup>. Le message que les prétendus défenseurs du service public nous assènent au quotidien relève de l'absurde: «Il faut faire plus avec moins.» Comment concilier à la fois les exigences de qualité élevée et les contraintes budgétaires? Les restructurations dans les organisations publiques ainsi que les privatisations influencent les activités de l'Etat. Et, vous l'aurez compris, cela ne va pas dans le sens

d'une amélioration des prestations. Bien au contraire.

Au prétexte de l'accroissement de l'efficacité et de la performance, de nombreuses prestations sont externalisées. La sous-traitance à outrance et les partenariats publics-privés finissent par dépecer le savoir des employés. L'accumulation du savoir et de l'expérience des employés n'est pas reconnue et encore moins valorisée, l'ancienneté est même parfois perçue comme une menace. Il résulte de ce mépris de l'expérience un appauvrissement pour la collectivité. Entrent en scène les consultants de tout poil, prêts à piller les deniers publics alors qu'ils prônent l'accroissement de la rentabilité. Le foisonnement des mandats de conseil et d'expertise a pour conséquence que le savoir n'est plus détenu par les agents de la fonction publique, mais par les consultants et autres chefs de projets externes. Les connaissances utiles au travail réel se perdent et la qualité des prestations dégringole. Déplacer des pions et externaliser des pans entiers de l'administration publique ne répond à aucune stratégie, ni vision politique. C'est tout simplement «dans l'air du temps». Un tel appauvrissement en termes de connaissances et les pertes monumentales de savoir-faire ▲

27-Linhart, Danièle (2020), *Le Monde diplomatique*.

28-Statistiques de l'OCDE, <https://data.oecd.org/fr/healthqt/lits-d-hopitaux.htm>, consulté le 8 août 2020.

▲ devraient pourtant alarmer les politiques. L'idéologie néolibérale est présentée comme l'unique courant de pensée et n'est pas remise en question. Cependant, il existe forcément une alternative à l'économie de marché. Il est nécessaire d'expérimenter d'autres formes de coopération, de montrer à nos enfants qu'il est possible de vivre ensemble sans réduire les relations à un rapport marchand. Prendre au sérieux les enfants, c'est aussi ne pas leur raconter de bobards. Et surtout les laisser apercevoir différentes manières de construire les rapports humains; éveiller leur esprit critique, c'est aussi dénoncer les contradictions du capitalisme, qui sont grosses comme des maisons! Un des moyens de lutter contre l'hégémonie capitaliste serait donc d'enseigner d'autres manières de penser à nos enfants, en leur expliquant que d'autres modèles ont existé et vont succéder à celui qui est présenté comme le seul modèle viable.

Les employés de la fonction publique sont utilisés, broyés puis jetés. Remplaçables à merci, leur savoir et leur travail n'ont plus de valeur. Assaillis de demandes contradictoires, d'injonctions paradoxales, les anciens perdent pied et les nouvelles recrues se taillent la part du lion. Seule compte leur propre réussite; il faut dire que le service public sonne creux à leurs oreilles. Ce n'est

pas de leur faute, me direz-vous, ils sont tombés dans le néolibéralisme quand ils étaient petits. Les objectifs fixés sont devenus irréalisables, puisque, pour les atteindre, il faudrait coopérer et travailler collectivement, mais les solidarités sont fragilisées par les réorganisations constantes. La coopération au travail est empêchée, aucune délibération n'a lieu. Envers et contre tout, les employés essaient de fournir des prestations de qualité, en s'accrochant à ce qui correspond pour eux à du beau travail. Pour cela, ils doivent se surpasser sans cesse. L'excellence devient la norme. « Dans la culture de la haute performance, l'individu cherche à se définir comme une exception, capable d'accomplir des exploits hors du commun: cette injonction de se surpasser pour être reconnu produit un monde de compétition acharnée qui met chacun en concurrence sur tous les plans avec une obligation d'excellence. Mais si chacun est exceptionnel, l'exception devient ordinaire, se surpasser devient normal, l'excellence devient banale. L'individu est précipité dans une quête identitaire permanente (...). L'idée que le changement est forcément positif et que la résistance au changement est forcément négative conforte cette course en avant (...). Cependant, l'exigence de compétition généralisée conduit à une course en avant

destructrice à terme: pour ceux qui la mènent, pour les entreprises et pour la société.»<sup>29</sup> Lutter pour réaliser du beau travail dans un environnement hostile, en mutation permanente, qui engendre des contraintes supplémentaires et du travail empêché: voici le lot quotidien de nombreux agents de l'Etat. Cela s'appelait le service public. C'était un plaisir de prendre le temps de bien faire son travail, c'était un devoir de s'entraider pour améliorer les prestations fournies aux citoyens, c'était une évidence de se rendre utile et disponible. Il n'en reste rien, si ce n'est un vague souvenir. Le climat de concurrence exacerbée instauré par le management moderne est un des leviers centraux de l'idéologie néolibérale qui vise à anéantir les luttes collectives.

Le fait que les élèves soient confrontés très tôt à la gestion de projets démontre une fois de plus que cette idéologie s'infiltré partout, jusqu'au fin fond de nos vertes contrées. Le plan d'études alémanique (*Lehrplan 21*) prévoit par exemple un grand nombre d'activités par projet dès la 1<sup>re</sup> Harmos; les gestionnaires ont développé une offre de formation à la pointe de l'avant-garde, une offre à forte empreinte capitaliste. J'utilise sciemment le terme « offre » car, c'est bien de cela dont il s'agit:

l'école s'est muée en magasin de savoir. Les élèves-consommateurs n'ont plus qu'à se servir. En effet, le nec plus ultra est de transformer la classe en un marché où les élèves piquent çà et là les graines de savoir. Plus besoin du lien éducatif. Le personnel enseignant s'épargne la transmission des savoirs; il ne doit plus s'échiner à expliquer ou à élaborer autour de ce que l'enfant comprend. Les élèves se coltinent eux-mêmes la matière: cela s'appelle l'apprentissage par projet. Le lundi, les enfants choisissent une des activités proposées, le mardi, ils l'expérimentent, le mercredi, ils « consolident » les acquis, le jeudi, ils présentent les résultats par écran interposé – l'enseignante prend des photos avec sa tablette – et, le vendredi, ils s'autoévaluent (*Prüflabor*). Livrés à eux-mêmes du début à la fin du projet, les élèves ne sont plus confrontés à la résistance du réel, ni à une éventuelle idée divergente. Ils n'ont pas non plus bénéficié d'un soutien pédagogique, ni participé à un dialogue constructif avec les camarades ou l'enseignante. Ces projets qui sont menés individuellement consistent en des activités très cadrées (assemblage de pièces, report de mesures, dessin de mots précis); à aucun moment les élèves ne peuvent laisser libre cours à leur imagination. L'intervention de l'enseignante n'est pas nécessaire, car les élèves n'ont aucune marge ▲

▲ de manœuvre pour accomplir leur tâche et c'est à eux d'évaluer les résultats obtenus. Quelle aberration! Le lien éducatif est remplacé par le rapport marchand: la mission de l'enseignant est reléguée au rôle de coach. L'élève se transforme en demandeur; comme si l'enfant devait en permanence veiller à sa propre éducation comme on alimente un feu pour qu'il ne s'éteigne pas.

Stimuler la créativité, laisser libre cours à l'imagination ne sont pas la panacée de l'école, ni de l'entreprise d'ailleurs. Pourtant, c'est en rêvant à d'autres possibles que l'enfant construit son humanité; c'est en recherchant le sens profond, en démêlant le vrai du faux et en s'émerveillant des contrastes les plus infimes que l'enfant conserve ce lien ténu avec son intériorité. Certes, cette posture demande du temps, de la présence et une certaine dose d'humilité. Prendre soin de la curiosité de l'enfant est un art tout en finesse. Or, la société de gestion, qui a envahi l'école, est allergique à l'effort et à la singularité, elle attend des résultats mesurables sur-le-champ. Les méthodes d'apprentissage par objectif prônent le quantifiable, l'attendu, l'homogène, le normé. Aucune place n'est accordée à une éducation qui procède par

tâtonnements et qui n'avance pas toujours en terrain connu: goût de l'effort, saveur de l'imprévu, qualité de la relation, joie de la surprise, fascination pour la différence. Le manque d'intérêt pour l'individualité et la subjectivité des enfants contribue au phénomène de stigmatisation qui est à l'œuvre dans les écoles. Les liens sont déshumanisés. L'école a toujours été le reflet de la société puisque c'est par le biais de cette institution que se reproduisent les inégalités sociales. Il est dès lors peu surprenant de constater que l'école est devenue un lieu de consommation du savoir par excellence, avec des parents et des enfants toujours plus exigeants qui se plaignent dès qu'ils ont l'impression de ne pas en avoir assez pour leur argent. Le personnel enseignant se cantonne à la recherche de défauts de fabrication au moyen de grilles et de formulaires d'évaluation. Et lorsque la moindre faille est découverte ou que le comportement de l'enfant n'entre pas dans la grille d'analyse, «la marchandise est retournée à l'expéditeur». Au lieu de former des futurs citoyens, l'école produit de vrais consommateurs qui excellent en calcul... d'épiciers!

Julie Vionnier

## Bibliographie

Chamayou, Grégoire (2010). *Les chasses à l'homme*, La Fabrique, Paris.

Crary, Jonathan (2014). *Le capitalisme à l'assaut du sommeil*, La découverte, Paris.

Cuer, Roland (2011). *Doute et subjectivité du juge*, Emission France culture «Le bien commun» du 2 juillet 2011.

Dejours, Christophe (2013). *Travail vivant. Tome 2: Travail et émancipation*, Petite Bibliothèque Payot, Lausanne.

Dejours, Christophe (2006). «La flexibilité, ou l'autre nom de la servitude», In Michel Housson (dir.), *Travail flexible, salariés jetables*, La découverte, Paris.

De Gaulejac, Vincent et Hanique, Fabienne (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Seuil, Paris.

Flottes, Anne (2017). *Travail et utopies. Réinventer des coopérations subversives*, d'une, Paris.

Grimaldi, Nicolas (2003). *Traité des solitudes*, PUF, Paris.

Garcia Marquez, Gabriel (1981). *Chronique d'une mort annoncée*, Grasset, Paris.

Kafka, Franz (1987) [1925]. *Le Procès*, Gallimard, Paris.

Linhart, Danièle (2020). «Pas un jour de plus au travail», In *Le Monde diplomatique*, janvier 2020.

Linhart, Danièle (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès, Toulouse.

Marzano, Michela (2008). *Extension du domaine de la manipulation*, Grasset, Paris.

Rosignol, Sylvain (2010). *Carte de fidélité*, La découverte, Paris.

Sempé et Goscinny, René (1961). *Les récrés du petit Nicolas*, Denoël, Paris.

Spicer, André (2016). *Stupéfied. How organisations enshrine collective stupidity and employees are rewarded for checking their brains at the office door*, In Aeon digital magazine, 27 septembre 2016.

Weissman, Elisabeth (2010). *La désobéissance éthique*, Stock, Paris.