

Simulation et dissimulation dans les organisations

Résumé :

Cet article traite de l'évaluation dans les organisations contemporaines, qu'elles soient publiques ou privées. L'approche est sociologique et empirique. Nous rendons compte, en les regroupant par nature, des dispositifs d'évaluation mis en place dans les milieux de travail. Nous ferons une incursion dans les bureaux où ils sont fabriqués afin de comprendre leurs caractéristiques. Nous montrons enfin que l'obligation d'utiliser ces dispositifs crée un travail supplémentaire pour les « évalués ». Ceux-ci doivent produire des signes satisfaisants l'évaluation, tout en dissimulant au même moment, leur travail réel. De ce fait, la confiscation de l'activité d'évaluation par les experts s'avère être à la fois peu performante et moralement coûteuse.

Paris, un restaurant pimpant place de l'Opéra. Dans la cuisine, un homme d'une quarantaine d'années, cadre opérationnel, me parle de son travail quotidien. Il me raconte, sans toutefois en faire une histoire, que son activité est soumise à un nombre croissant d'évaluations concoctées par « les experts du siège ». Au cours de cet entretien, il fait un aveu en forme de parabole : « si je respecte la procédure d'évaluation de la qualité au moment de la réception des palettes de viande congelée, les poulets ont le temps de décongeler. Alors je fais mon travail, et après, je m'occupe de leurs papiers. ». Ce type de récit est symptomatique d'un phénomène organisationnel dominant dans les organisations contemporaines, lié à l'introduction d'une évaluation experte, qui conduit les individus à faire, en plus de leur travail « normal », celui qui consiste à satisfaire aux critères d'évaluation qui leur sont imposés.

Les formes de l'évaluation dans les organisations.

L'introduction du terme « évaluation » dans les organisations date des années quatre-vingt. Il suit, en rythme comme en intensité le déploiement du paradigme libéral anglo-saxon dans notre société (Trosa & Perret, 2 005). Ces nouvelles formes d'évaluation sont observables dans le secteur des entreprises privées comme dans le service public, où la LOLF (Loi Organique sur les Lois de Finances) en est la forme la plus poussée. De quoi s'agit-il ?

L'évaluation contemporaine désigne un ensemble de méthodes et de critères qui permettent de mesurer ce qui est en train de se faire et ce qui a été fait, afin de permettre aux dirigeants de pouvoir en « rendre compte » aux parties prenantes de l'organisation : les administrateurs, les salariés, les clients ou usagers, les partenaires, fournisseurs... Il faut entendre le terme de « contrat » dans son sens juridique (contrat de travail, contrat d'externalisation, contrat commercial ou de sous-traitance...) mais aussi moral : il s'agit de l'accord supposé négocié, entre deux parties (entre un salarié et son responsable hiérarchique lors d'un entretien d'évaluation, ou entre un service déconcentré et la centrale, par exemple) sur la réalisation d'un objectif, que l'un des deux, déclaré « responsable » et « autonome » devra réaliser. L'évaluation a pour ambition, mieux que le contrôle, de suivre et « piloter » la réalisation du contrat, puis de donner une valeur finale à son achèvement. Celle-ci doit servir de cadre à l'élaboration du contrat suivant, allant jusqu'à conditionner l'existence de celui-ci. La « survie » de ceux qui ont réalisé le contrat est alors souvent évoquée. Car dans ce dispositif, l'évaluation tient lieu de connaissance de l'action et sert alors de base à la reconnaissance sociale du travail. L'évaluation est présentée par ceux qui la conçoivent, comme ce qui doit combattre la bureaucratie « injuste », « coûteuse » et « irresponsable » en la remplaçant par un système objectif, efficace et responsabilisant. La mise en place de l'évaluation serait une manière d'« optimiser », dans une spirale infiniment vertueuse, les objectifs d'une organisation, son efficience et le développement

des individus dans leur travail. Surtout, l'évaluation est ce qui permettrait de prendre les décisions d'allocation de ressources optimales, grâce à la mesure des résultats et à la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes autour d'une vision objective sur cinq champs principaux.

Les cinq champs de l'évaluation

Les dispositifs d'évaluation couvrent généralement cinq domaines. Tout d'abord, ils portent sur le *produit ou du service réalisé*. L'évaluation concerne ici essentiellement la conformité à ce qui a été prévu par les concepteurs puis promis aux consommateurs. Si nous reprenons l'exemple de la restauration, il s'agira de mesurer que le repas servi aux clients correspond à ce qui était prévu dans les fiches techniques – grammage, présentation...- – et dans les supports de communication commerciale externe – qualité et rapidité de service, ambiance, prix...- Ensuite, l'évaluation concerne les *performances* du travail et de l'organisation. Les critères d'évaluation dans ce champ peuvent être regroupés sous la trilogie classique du « coût, qualité et délais » et sont, de manière croissante, étoffés de critères de fiabilité et de sécurité. L'évaluation de la *conformité opératoire*, elle, commente la manière dont a été fait le bien ou le service, au regard des moyens prévus pour cela, et ce, indépendamment du résultat final. L'évaluateur veille sur le « respect » des procédures, des normes et de l'utilisation des ressources. Cette évaluation est renforcée par la mesure de conformité aux normes administratives, législatives ou professionnelles. Elle est exercée par les acteurs externes (notamment les services de l'État : inspection du travail, services vétérinaires, services fiscaux, agences d'évaluation spécifiques...) mais est généralement doublée, pour prévenir un risque de sanction, d'un contrôle interne. L'évaluation a ici une forte préoccupation défensive : il s'agit non seulement d'évaluer la maîtrise organisationnelle des normes, mais aussi – et même surtout de vérifier la capacité collective à produire des preuves de cette maîtrise aux organismes de contrôle. Le quatrième champ de l'évaluation dans les organisations concerne la « *satisfaction* » des clients ou usagers, c'est-à-dire de l'appréciation subjective qu'ils font du produit fini. Ainsi, par exemple, dans un restaurant, le client est-il invité à exprimer son avis lors « d'enquêtes de satisfaction », ou en remplissant des petits questionnaires éponymes, remis avec l'addition. Enfin, le dernier domaine d'évaluation concerne *l'implication corporelle et subjective* des salariés dans leur travail : leurs « compétences, dynamisme, capacité d'innovation, autonomie, sens des responsabilités, maîtrise du stress... ». Cette évaluation s'exerce de manière formelle, lors des « entretiens d'évaluation » ou de formations- promotions, autant qu'informelle.

Pour comprendre ces dispositifs et leur impact social, il est intéressant de porter son regard sur les lieux où ils sont conçus et à partir desquels ils vont se déployer. Car ce sont des construits sociaux,

résultats d'un véritable « travail de conception » (De Terssac G., 2 002), qui a ses lieux, ses acteurs et sa logique.

La fabrication de l'évaluation experte et ses caractéristiques

Dans les organisations de grande taille, avec une forte décentralisation des activités productives et une relative incertitude opératoire – notamment dans le tertiaire– , il est difficile, pour les dirigeants, d'avoir la main sur le travail. Pourtant, leur fonction consiste à rendre compte, c'est-à-dire à rendre des comptes de leur maîtrise du système et de leur capacité à lui faire produire de bons résultats. La tendance est alors, non plus de chercher à organiser et contrôler toutes des tâches – à l'instar du projet taylorien–, mais plutôt à mettre en place une direction par les objectifs, laissant, en principe, une plus grande « autonomie » sur la manière de les atteindre. Ils ont alors besoin d'« évaluer » les résultats sous toutes leurs coutures. Pour ce faire, ils missionnent des experts pour fabriquer des systèmes de contrôle et d'évaluation aptes à les renseigner finement. Ces personnes sont généralement appelées, dans les organisations, des « fonctionnels », par opposition aux « opérationnels » réputés être sur le « terrain » – cette expression pouvant laisser entendre que les fonctionnels ne touchent pas terre– .

Le terme d'expert ne doit pas tromper : l'expertise ne porte pas ici sur le secteur d'activité ni la profession – les fonctionnels ne sont pas formés à la restauration, dans notre exemple– . Les experts revendiquent leur incompétence sur le métier qu'ils évaluent, en rappelant qu'ils sont « des spécialistes du processus ». Ces experts de l'évaluation ne *font pas* le travail auxquels se réfèrent ces critères et mesures. Ils n'en ont qu'exceptionnellement eu l'expérience. Ils sont avant tout experts d'une spécialité managériale : qualité, marketing, communication, contrôle de gestion, ressources humaines, sécurité, finances, contrôle de gestion, systèmes d'information, hygiène et sécurité, santé au travail... Ils revendiquent une mobilité sectorielle importante, c'est-à-dire une forme d'indifférence aux milieux de travail réels auxquels « s'appliquent » leurs méthodes.

Leur mission est de mettre en place une évaluation fine du travail en cours ou fini, du point de vue de leur spécialité. Dans un mouvement de déclinaison rationnelle, chaque expert découpe son champ en nombreux objets distincts. Pour chaque objet, il trouve une multitude de critères analytiques, visant à rendre compte de son évolution. Ainsi, par exemple, dans le champ de la qualité dans la restauration, il existe une trentaine d'objets de mesure : matières premières, processus de fabrication du plat, présentation finale du plat, qualité des vins, service avant, pendant et après le repas, ambiance, propreté du lieu... Sur l'objet « service » – lui-même découpé par types de services, selon les types de repas servis– , on pourra retenir une dizaine de critères d'évaluation : rapidité, conformité, amabilité ... Cette arborescence minutieuse produit donc une multiplicité d'objets et de critères indépendants, tous rationnels. Ces méthodes d'évaluation sont donc *remarquablement analytiques*.

Le travail semble ainsi cerclé d'évaluations. Pourtant, paradoxalement, ce qui est évalué dans ces cinq champs n'est jamais le travail, entendu dans sa tradition ergonomique comme tout ce que l'on fait « vraiment » pour arriver à fabriquer un produit ou un service au-delà du travail prescrit (Dejours, 2 003). Les dispositifs listés ci-dessus, portent et font porter l'attention sur le travail réalisé et ses effets, mais *n'accordent aucun statut au travail réel, ni au travail vécu*. La mesure « constate » un éventuel écart entre ce que l'organisation avait prévu de produire (la prescription) et ce qui a été produit finalement, sans intégrer dans cette mesure les aventures individuelles ou collectives qui se sont déroulées entre ces deux bornes. Ceci contient un implicite discutable d'un point de vue pratique et éthique : que la valeur de ce que l'on fait au travail peut être fixée *a priori* et en dehors du contexte singulier dans lequel il se déroule. Or, l'évaluation est une activité importante dans le travail réel. D'une certaine manière, « travailler, c'est juger », et juger « en actes » (Clot, 1 998). Travailler, c'est juger d'une situation qui surgit – et qui est toujours différente de ce qui était prévu, juger ses caractéristiques, ses enjeux, sa gravité, son urgence. Juger, ensuite, quel est le bon mot, le bon geste ou la bonne coopération à initier. Car une action qui pourrait se dérouler sans ce double mouvement d'interprétation et de jugement, pourrait être, si ce n'est déjà fait, automatisée. Gageons que ce qui est encore confié à l'appréciation des hommes contient, précisément, toute cette part d'indécidabilité *a priori* de l'action. Celle qui amène les prescripteurs à faire appel, précisément, à la subjectivité et au sens moral des salariés, à qui il est demandé d'exercer pleinement leur capacité évaluative dans les situations de travail, en faisant preuve du « sens de l'initiative et des responsabilités ».

Conflits de critères dans l'évaluation

L'évaluation, lorsqu'elle est faite par des experts peut mener à un conflit de valeur entre le jugement forgé dans le travail et celui que portent ces dispositifs. Ainsi, le travail est-il pris en tension entre une évaluation mécanisée, éclatée, abondante et pourtant incapable de recouvrir la situation, et une évaluation locale, pragmatique et sociale, forgée et mise à l'épreuve dans le cours de l'action. Les « discordances », entre la vision gestionnaire et la vision opérationnelle (Llory M., Llory A., 1 996) révèlent que la conception de l'évaluation porte sur des objets débarrassés de leur dimension subjective et sociale : des « choses faites », à juger sur pièce.

La distance entre ceux qui conçoivent les méthodes et critères d'évaluation et ceux qui y sont soumis est justifiée et même renforcée par *l'argument d'objectivité* : plus l'expert est extérieur à la situation de travail, plus son jugement est considéré comme « objectif ». Or, l'objectivité est l'argument majeur des évaluateurs, ce qui fonde, dans leur discours, leur légitimité organisationnelle et leur grandeur morale. L'évaluation ne s'intéresse à ce qui est « mesurable » et « observable ». L'évaluation ainsi construite ne peut êtreindre ce qui ne se compte pas, ce qui ne se voit pas, ce qui n'est pas immédiat ou ce qui a une valeur incommensurable. De ce point de vue, les critères d'évaluation ne peuvent

exprimer avec exactitude et précision une situation éprouvée comme un tout. *L'immatériel, l'invisible, l'éphémère, le local, le singulier, le lien humain, le subjectif et l'intersubjectif* échappent aux « grilles », passent à travers la maille du filet de l'évaluation des experts au même titre que les effets sur la durée des créations ou destructions de valeur non comptabilisées dans le processus de production. La rationalisation des activités a tendance à sous-estimer la multifonctionnalité sociale du travail et de ses productions. Les dispositifs d'évaluation fabriquent des « données ». Celles-ci orientent l'attention et le jugement sur des critères et la détournent de ceux qui ne seraient pas mesurables. Il n'est pas d'outils de gestion capables de mesurer ou d'évaluer un service (privé ou public) dans toutes ses dimensions (Boussard, V., 1 998). L'objectivité semble alors incantatoire.

La « neutralité » de l'évaluation sonne comme un paradoxe, puisqu'évaluer, c'est « déterminer la valeur, le prix de quelque chose » (Rey A., 1 999). C'est donner une valeur à une situation dont il n'est pas évident de savoir quoi en penser, en assumant, précisément, le caractère subjectif, social, historiquement situé et construit de cet acte. L'évaluation, le fait de décider de la valeur des choses (et le fait de choisir ces choses-là pour porter des valeurs) est un processus d'interprétation dans le champ social, de situations équivoques (Weick K., 1 995). Dans le travail, la force de l'évaluation provient de ce qu'elle est une construction collective relative, le résultat imparfait mais bien pratique d'une confrontation aux autres et au réel. L'évaluation construite par des experts revendique, elle, d'être au-delà du débat et de l'histoire. Dans les dispositifs d'évaluation actuels, la valeur comme le jugement sont construits en dehors de la situation de travail. Elle semble vouloir créer une *mécanisation du jugement*, qui évacuerait la subjectivité, les délibérations sociales et leur caractère situé. Les opérationnels savent et disent alors qu'ils sont jugés sur des critères d'évaluation qui ne prennent pas directement en compte le travail réel (Jacob A., 1 987) ni leurs propres critères d'évaluation.

Les experts sont donc séparés topographiquement et pratiquement des opérationnels. Ils le sont aussi de leurs voisins de couloirs, experts dans d'autres spécialités. Plus leur expertise est pointue, plus elle les isole. Ils disent d'ailleurs souvent « ne rien comprendre » à ce que font les autres. Cette posture induit que les dispositifs d'évaluation sont construits séparément et indépendamment les uns des autres. Les hommes comme les expertises ne dialoguent pas. Ils se déploient au contraire dans une *approche en tuyaux d'orgue*. Ainsi, dans un restaurant, les critères et méthodes visant à mesurer la qualité seront conçus indépendamment de ceux qui mesurent le coût, la sécurité, la satisfaction ou le respect des procédures. L'évaluation additionne les critères mais ne permet pas de mesurer la contradiction née de la rencontre d'exigences foisonnantes, hétérogènes et parfois incompatibles. La somme des critères d'évaluation dessine un monde idéal (Dujarier, 2 004), qui érode le conflit, la contradiction et la dimension politique des rapports sociaux (De Gaulejac, 2 005). Cette séparation analytique nie que la difficulté principale, dans les organisations, réside moins dans l'accomplissement de chaque dimension de la prescription, que dans la capacité à faire tenir ensemble leur multiplicité et leurs tensions.

L'approche experte est donc doublement injuste. Mais cela n'a que peu d'importance pour les experts eux-mêmes dans la mesure où la reconnaissance de leur travail provient de leurs confrères – les mêmes experts qu'eux, mais dans d'autres organisations, les consultants spécialisés– plus que des salariés ou dirigeants de l'organisation qu'ils évaluent. La reconnaissance et la valorisation de leur travail sont corrélés à leur capacité de distinction par le renouvellement des méthodes, « concepts » et outils d'évaluation. Ils déploient alors des trésors de finesse et d'agilité dans la construction des processus d'évaluation, de leur outillage, de leur expression sémantique et de la publicité qui en est faite. Les experts tirent leur pouvoir et leur plaisir dans la sophistication inflationniste des dispositifs d'évaluation. Pouvoir d'être ceux qui fixent les règles de l'évaluation du travail des autres. Plaisir de « jouer » intellectuellement et à l'infini, avec les subtilités que présente leur spécialité, sur le plan théorique et méthodologique. Ces experts disent aimer leur travail pour ce côté « rigolo », comme s'ils étaient pris par un état que nous pourrions nommer « *agentique-ludique* » : d'un côté ils évitent de penser le travail réel et les situations concrètes. Simultanément, ils prennent un plaisir non dissimulé à « jouer » avec des méthodes et des mots. L'évaluation se dote progressivement d'un langage, – parfois ésotérique– de « concepts », de méthodes alambiquées, et de procédures spécifiques. Dans ce mouvement de sophistication, l'évaluation devient une véritable langue étrangère pour les opérationnels et même les directions.

L'évaluation devient une fin en soi

L'évaluation se présente elle-même comme ce qui permet de quitter les terres arides et bureaucratiques du contrôle. Pourtant, elle exerce une forme de contrôle de fer dans un gant de velours. Car il s'agit bien d'un dispositif dans lequel une personne qui en a le pouvoir exerce une surveillance sur une autre personne qui n'a pas le pouvoir de s'y soustraire, sur des critères choisis arbitrairement par le premier. Et il est impossible, sous peine de sanction, de déroger aux processus et normes d'évaluations experts. La production des signes de conformité aux attentes des évaluateurs permet de « se couvrir », en produisant les « preuves » utiles en cas de problème, pour se prémunir face à un supérieur hiérarchique, un expert ou même un juge, de ce qui pourrait être qualifié de « faute ». Tant que les évaluations sont bonnes, il est possible de maintenir la hiérarchie et les experts à distance. En conséquence, les opérationnels sont incités à porter une attention aux chiffres, indicateurs et traces produites à propos de leur travail, afin qu'ils apparaissent « bons ». Produire des signes positifs, conformes aux attendus de l'évaluation devient alors un travail à part entière. Il se déroule dans le cours du travail « normal », mais aussi lors des réunions organisées par les experts. Celles-ci

ont pour objet l'évaluation pour elle-même. Alors, incidemment, *l'amélioration continue du processus devient une fin en soi*.

Participer aux dispositifs d'évaluation devient un véritable travail autonome. Alors, ce qu'évaluent avant tout ces dispositifs, c'est la capacité des individus à manier des outils d'évaluation. Ce travail-là requiert des compétences spécifiques pour l'acquisition desquelles les organisations consacrent des budgets importants en formations : aux démarches qualité, aux entretiens d'évaluation, aux maniements des tableaux de bord du contrôle de gestion, en « coaching » et autres apprentissages comportementaux tels que la « gestion » de son temps, de son stress ou de ses relations interpersonnelles. Ainsi, progressivement, le travail d'évaluation est-il reconnu à part entière, comme une activité sur laquelle on peut se professionnaliser, acquérir des savoir-faire et même du talent.

Faire « comme si » : un surcoût important

Simultanément à ce travail de production de signes aptes à satisfaire les dispositifs d'évaluation – et à s'y faire éventuellement reconnaître socialement – , il faut faire face à la situation réelle de travail : répondre aux clients ou usagers, éviter les risques de dérapage, produire. Chacun va réaliser un double travail : produire des signes de conformité aux critères d'évaluation construits par les experts, d'une part et travailler « vraiment », d'autre part... en cachant si besoin est ce travail-là, s'il n'est pas conforme aux « critères ». C'est exactement ce que fait le professionnel de la restauration lorsqu'il réceptionne les poulets congelés, fait son travail, puis remplit des fiches d'évaluation et de traçabilité de manière presque indépendante. Finalement, l'évaluation experte dégrade assez visiblement la productivité d'une organisation par un accroissement sensible de la quantité de travail au siège et dans les unités opérationnelles, qui vient doubler, voire encombrer, le travail productif. Ce fonctionnement par simulation et dissimulation, cette « hypocrisie bureaucratique » (Brunsson N., 1 989) réduit considérablement les chances d'arriver à faire coïncider les systèmes d'évaluation avec les situations concrètes de travail : plus les opérationnels cachent leur activité réelle, moins il sera possible de mettre à jour l'écart pour le réduire. Plus l'évaluation experte tente d'attraper le réel, plus celui-ci lui coule entre les doigts.

Un coût moral

Simulation et dissimulation génèrent de plus un coût moral important pour les sujets. Tout d'abord, ce type d'évaluation crée un sentiment de manque de *reconnaissance* sociale du travail et au travail. En effet, le travail réel est largement méconnu, et c'est la compétence à simuler qui fait l'objet de

reconnaissance sociale. Ensuite, elle induit un profond *ennui*, si l'on considère que sans cesse, ces interactions évaluatives évitent le « vif du sujet », c'est-à-dire les questions qui se posent « vraiment » dans le travail réel et vécu. Cet ennui peut flirter avec le sentiment d'absurdité, lorsqu'au moment de poser un acte, on ne sait plus à qui l'adresser et quels sont les critères du « bon travail ». Arriver à maintenir la simulation est coûteux pour le sujet, d'autant qu'il a le sentiment du risque que l'imposture ne soit mise à jour. Risque d'être pris en train de « tricher », risque de voir ce système d'apparences mis à nu soudainement dans le surgissement d'un drame technique, social, médiatique, ou humain.

Mais surtout, les milieux de travail ont besoin d'évaluation, pour savoir « à quoi se tenir » (Clot, 1999), et pour apprécier leur action dans et sur le monde. La formation d'une évaluation individuelle et collective sur le travail prescrit, réel et réalisé est indispensable pour arriver à travailler. L'obligation de dissimuler et de simuler empêche le travail d'évaluation de se déployer « pour de vrai » : devoir se conformer à des critères et des standards inadéquats pour l'action et être empêché de mettre en débat celle-ci pour l'évaluer, contraint chacun à « prendre sur soi » le travail supplémentaire de l'évaluation et celui d'avoir à réinventer seul et en cachette, l'évaluation utile au travail réel.

Conclusion

L'évaluation experte est devenue le mode dominant de régulation organisationnelle. Elle se présente comme neutre, rationnelle, anti-bureaucratique et efficace. Elle s'inscrit, de ce point de vue dans un mouvement historique long de rationalisation et de désenchantement du monde décrit par Max Weber. La manière dont elle est fabriquée et réalisée s'avère moins vertueuse que ses intentions déclarées : nous assistons à une transformation des moyens en fins, instaurant l'obligation de simulation des signes d'évaluation et de dissimulation du travail réel. Elle est la forme contemporaine de la bureaucratie, au sens littéral : les bureaux ont le pouvoir d'imposer des processus d'évaluation sociale dans les tuyaux du jugement technicisé et mécanisé. Elle produit l'inverse de ce qu'elle proclame : la confiscation du débat sur les normes d'action crée un surcoût notoire, une déresponsabilisation généralisée et un sentiment d'injustice à propos de la manière de dire la justesse. Remettre l'évaluation à sa place consisterait à la libérer de ses « grilles », pour la remettre sur la place publique comme activité collective d'interprétation et de formation du jugement dans et à propos de l'acte de travail et dans l'acte d'organisation du travail.

Bibliographie

- Valérie Boussard & Salvatore Maugeri, (dir), *Du politique dans les organisations : Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris : l'Harmattan, 2 003.
- Nils Brunsson, *The Organization of Hypocrisy- Talk, decisions and actions in organizations*, England : John Wiley & Sons, Chichester , 1 989.
- Yves Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La découverte / Poche. 1 998
- Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France, Le Travail Humain, 1 999.
- Christophe Dejourn, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris :INRA éditions, 2 003.
- Marie-Anne Dujarier., *L'idéal au travail dans les organisations de service de masse*, Paris : Doctorat de sociologie, Paris, Université Paris VII-Denis Diderot, 2 004. (A paraître aux PUF en janvier 2006)
- Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial, et harcèlement social* , Paris : Seuil , 2 005.
- Anne Jacob, *Un absent dans la gestion : le travail ; organisation et management en question*, Paris : L'Harmattan, 1 987.
- Michel & Annick Llory, « Description gestionnaire et description subjective : les discordances. Le cas d'une usine de montage automobile », *Revue internationale de psychosociologie*, 5, 1996, pp. 33- 52.
- Alain Rey (dir), *Dictionnaire Historique de la langue française*, Le Robert, 1 998.
- Gilbert de Terssac, *Le travail :une aventure collective. Recueil de textes* ; Octarès Editions, 2 002.
- Sylvie Trosa & Bernard Perret ., « Vers une nouvelle gouvernance publique ? La nouvelle loi budgétaire, la culture administrative et les pratiques décisionnelles », in *Esprit*, fev 2 005.
- Karl Weick ., *Sensemaking in organizations*, Londres : Sage Publications, 1995.