

POINT FIXE, le mobile de L'Os du doute

Nicole Caligaris

"Comme le penseur essaie de se défendre contre les mots et les expressions toutes prêtes qui dispensent les esprits de s'étonner de tout et rendent possible la vie pratique, ainsi l'artiste peut, par l'étude des choses informes, c'est-à-dire de forme singulière, essayer de retrouver sa propre singularité et l'état primitif original de la coordination de son œil, de sa main, des objets, de son vouloir." Paul Valéry, Degas, danse dessin

La grande mode de traduire le réel en données a pris tous les étages, toutes les boîtes crâniennes qui siègent aux niveaux supérieurs des organismes où quelques hommes exercent sur d'autres un pouvoir que peu de protections limitent.

C'est derrière Hannah Arendt¹ et c'est en littéraire que je m'intéresse à cette manifestation de la bêtise, à ce Réalisme réaliste qui consiste à présenter comme rationalité suprême la fiction du gouvernement par les faits.

Pour la plupart d'entre nous, notre corps n'est pas au travail, dans notre activité professionnelle, la réponse que la matière donne à l'artisan, à l'ouvrier, au sculpteur qui la transforme, nous ne l'avons pas : notre emprise sur le réel, c'est l'action de notre parole, dont les effets ne sont pas directs, pas faciles à percevoir. Et c'est par la parole encore que nous recevons une réponse à notre action. Nous avons besoin de cette réponse, externe, indépendante de nos émotions, pour vérifier que nous ne soyons pas isolés du monde dans lequel, parmi les autres, nous existons. Par exemple, nous connaissons aussi, en littérature, cette difficulté exprimée par les professeurs de chant : que le chanteur soit ému au moment où il chante n'est pas une garantie de la beauté de son chant. Le signe de la beauté, pour le chanteur, c'est le mot de son professeur, qui l'a écouté, non pas émotionnellement, non

¹ qui a tout dit pour longtemps de cette politique d'experts appliquée au Vietnam, et resservie, c'est à pleurer, en Irak. Cf. "Du mensonge en politique, réflexion sur les documents du Pentagone" in *Du mensonge à la violence*, trad. Guy Durand, Calman-Lévy, 1972.

pas affectivement, non pas objectivement non plus, mais en entrant dans le travail du chant et en se prononçant sur le rapport entre ce qui a été tenté et ce qui a été réalisé dans ce chant.

IBM pratique depuis des années la notation de ses salariés selon une échelle en 4 points passant du 1 de "fort contributeur" au 4 de "mise en garde". C'est un système qui repose sur la concertation. Le "collaborateur" est noté, à la suite d'entretiens, par un "manager" noté à son tour et cette note doit rendre lisible le monde d'IBM : les attentes de la hiérarchie, les effets internes du travail de chacun. Nous sommes dans une culture américaine où le fondement de la citoyenneté est la libre adhésion à une constitution. L'évaluation est un accord : il s'agit au fond de produire un récit, de s'accorder, entre responsable et subalterne, sur une certaine version de la réalité. On cherche la position de stabilité entre des forces antagoniques : c'est l'équilibre.

Seulement, je remarque que le subordonné est appelé "collaborateur" et le cadre "manager". Quelque chose a été tripoté dans le vocabulaire, avec l'effet d'escamoter, à l'intérieur même du langage, le rapport de pouvoir et de dépendance entre cadre et subordonné. Je remarque que l'état stable est ce qui fait baisser la vigilance des hommes, qu'au moment où nous avons accepté le micmac lexical, où nous avons fait entrer dans notre bouche la ruse qui nous fait dire qu'un chat n'est pas un chat, nous avons signé notre défaite.

Nous vivons un rapport médiatisé au monde, non seulement nos outils, nos technologies mais désormais nos informations sont des corps de substitution dont nous avons le plus grand mal à estimer la portée sur un monde changeant à une vitesse à faire peur, constamment altéré des connaissances mêmes que nous en avons. Dans cet environnement sans point fixe, il faut tâcher de poser des décisions c'est-à-dire, au fond, des prédictions.

C'est cette phrase formidable du discours de François Mitterrand annonçant aux Français la participation de leur pays à la guerre du Golfe : "Sauf événement imprévu, donc improbable, les armes vont parler."

La préoccupation du pouvoir est toujours d'éliminer l'imprévisible, de ne pas tolérer l'accidentel, pas même l'insolite, le singulier, l'insaisissable en somme, qui viendrait gêner le confort de ses prédictions.

Les traités de stratégie militaire sont la référence chic des conseillers en management, du moins ceux de l'effroyable Sun Tse, présenté comme le parangon de la sagesse parce qu'il était (quatre siècles avant JC) chinois et que c'est à la mode. Le traité de Clausewitz² est plus récent, plus allemand, il est aussi huit fois plus épais, c'est sans doute pourquoi les "coaches" le citent moins volontiers.

"Enfin, écrit Clausewitz, l'incertitude de toutes les données constitue une difficulté particulière de la guerre, car toute action s'accomplit pour ainsi dire dans une sorte de crépuscule qui confère souvent aux choses comme un aspect nébuleux ou lunaire, une dimension exagérée, une allure grotesque.

Le défaut de visibilité qu'entraîne cet éclairage affaibli doit être compensé par le talent de divination, ou abandonné à la chance. En l'absence d'une sagesse objective, il faut donc, là encore, se fier au talent, voire à la faveur du hasard."

En l'absence de talent, le dirigeant s'efforce d'augmenter son intelligence du monde, à l'intérieur duquel et sur lequel il exerce, en réduisant sa complexité. C'est ainsi que les dirigeants, répugnant à avouer qu'ils gouvernent au hasard, font appel aux experts capables de calculer le réel comme si c'était un phénomène modélisable, fixé en quelques lois, lisible. Des ingénieurs qui ont appris, au cours de leurs études, l'écrasement des écarts et la compression des subtilités négligeables, des ingénieurs dont la culture est de confondre le sens avec l'utilité, la compétence, de dissocier les paramètres, de trouver le raccourci efficace, de traduire les phénomènes en données chiffrées, des ingénieurs qui s'appellent des "consultants", appliquent naïvement des méthodes de scénaristes, qui consistent, pour pratiquer des opérations logiques, à appauvrir autant qu'il est possible un problème, à le réduire à ses éléments calculables.

Réduisant le réel pour le confort du pouvoir, des experts qui s'appellent "consultants" parce qu'ils ne sont pas des experts indépendants mais des vendeurs de leur matière grise à une clientèle, créent des scénarios qu'ils appellent "réalité" et qui ne sont qu'une fiction obtenue par ces méthodes de raisonnement. Et ces fictions d'experts, le pouvoir les appelle, non pas réalité — nous sommes dans une culture de l'encadrement des significations, dans une culture du surlignement au stabilo de ce qu'il faut s'enfoncer dans le crâne sans y

² *De la guerre (1832-1834)*, trad. de l'allemand par Denise Naville, éd. de Minuit, 1955

passer des heures d'étude — le pouvoir les appelle "principe de réalité."

La littérature n'est pas du bon côté du sens, si elle déconcerte, c'est qu'elle le doit, pour nous sortir de nos accords, pour désaccorder d'emblée cette version codée que nous avons la tentation d'admettre comme conforme à notre réalité. Le doute du lecteur sur la signification du texte, c'est le principe actif de son autorité. Renoncer à la complexité pour la limpidité, renoncer à l'épaisseur nécessairement opaque pour la simplification efficace, à l'effort tâtonnant pour le compréhensible immédiat, pour la clarté sans ombre, c'est encore signer notre défaite.

Cette réduction du monde aux proportions étroites qui devraient nous être intolérables et qui semblent tant nous convenir, René Crevel l'exprime dans un texte splendide dont le style est magistral, dont le titre dit tout ce qu'il peut avoir de vivifiant pour la réflexion qui nous occupe, *L'Esprit contre la raison*³ : "L'être limite son existence, son pouvoir, pour être sûr de soi, oublier le mystère et nier l'infini dont Aragon fait si bien de nous annoncer la défense. Au vrai, prétendre se soumettre aux faits ne fut jamais que prétendre à un mode sournois de fortification."

C'est que le sédentaire se mutile en fixant des bornes, qui se sont appelées des "termes" dans l'antiquité latine, aux quatre coins de son champ pour calculer l'étendue exacte de sa parcelle d'existence.

Avant d'être l'aliment de la statistique, les faits appartiennent au répertoire épique, ils disent ce qui a été accompli par le héros dont on chante la grandeur. L'action est chantée au passé parce qu'elle est accomplie, révolue, regardée rétrospectivement, dans un réel échu dont l'imprévisible s'est refermé sur une version désamorcée de tous ses diables. Le fait est chose faite. C'est parce que l'action est certaine qu'elle est considérée comme un fait. Si le pouvoir, qui s'appelle aujourd'hui "management", est commanditaire d'un réel quantifiable, mesurable, autrement dit saisissable, c'est que, repoussant l'incertain comme une croix les spectres, repoussant du même élan l'héroïsme politique dans les greniers du passé, les faits établissent l'autorité de la certitude là où le jeu d'accord et de désaccord entre les différentes versions du réel — un mouvement à

³ 1926, *Les Cahiers du Sud*, 1927 pour la première publication.

l'issue hasardeuse, un équilibre à inventer sans cesse — représente une fatigue inutile et le doute un danger de chuter.

Cette traduction du réel en colonnes et en schémas dit ce que nous avons accepté depuis longtemps : la réduction de l'homme à une fonction sociale.

Une décision n'est pas pour nous une position risquant l'échec pour une conviction à défendre mais la réponse stratégique au cadre factuel brossé par les experts. Les faits, pour nous, ne sont pas des exploits démesurés mais au contraire les résultats de nos mesures. Plutôt que des exploits, les faits sont des données exploitables, ils ne manifestent pas notre emprise sur le monde, ils donnent le cadre bornant notre action efficace, et cette limite à présent doit lui donner son sens, sous la forme d'un résultat escompté qui devient un résultat imposé en prenant le nom d'"objectif". Chez IBM, les "collaborateurs" fixent eux-mêmes leurs "objectifs".

En 2002, la CFDT dénonce⁴ l'utilisation dévoyée de l'évaluation chez IBM, dont la hiérarchie demande à ses cadres de respecter, lors de la notation de leurs subordonnés, un quota de 4, signe "d'insuffisance professionnelle" susceptible de déclencher la mécanique du licenciement.

Le défaut des valeurs démocratiques, c'est qu'elles exigent l'argumentation des décisions. C'est du débat. Les faits sont l'expression qui clôt le débat. "C'est un fait". Ça ne se discute pas.

Le réel mesurable est l'instrument qui muselle la contradiction, à l'intérieur de la profession de foi démocratique, sans toucher à un cheveu de la liberté d'expression. Fonder une décision sur des faits, c'est se payer le consensus absolu : "les faits parlent d'eux-mêmes", c'est la leçon du neutre, une autorité sans auteur énonce la version indiscutable du réel.

J'observe que les faits ne sont pas seulement ce qui doit produire de la certitude dans un monde de tensions, de mutations, difficilement lisible, ils sont ce qui substitue l'incontestable à la polémique dans une culture du débat, en provoquant, mieux que l'adhésion, la conviction raisonnée. Au moment où nous reconnaissons l'éminence du stratégique, où nous acceptons le calcul comme une nécessité, où nous considérons vaine ou déplacée la dispute, où nous

⁴ *L'Humanité*, 8 février 2005

replions le ring, en notre for intérieur, nous signons notre défaite sur les formulaires du pouvoir.

C'est à la possibilité effective de contredire que nous devrions tenir comme à la prunelle de nos yeux. Dans ces lieux autoritaires que sont les grands organismes, qui sont aussi des milieux instables où les valeurs bougent pour ne pas dire flottent, pour ne pas dire tanguent, quelles sont les règles qui garantissent la liberté personnelle de contrarier le plus puissant ? la liberté du refus, la liberté de disposer de soi en accord avec ses convictions ? Qu'est-ce qui garantit l'objection de conscience, pour un cadre à qui l'on demande d'attribuer des blâmes immérités à ses subalternes pour servir l'autoritarisme inavoué d'une direction dont les décisions sont posées d'avance et dont le gouvernement consiste à faire coller le réel à ses positions, à faire porter aux faits l'autorité de sa parole ?

Je retrouve là les analyses d'Hannah Arendt : la décision précède ses raisons et le raisonnement n'a de rationnel que l'adjectif qui le déclare tel, en réalité c'est un tissu de justifications prestidigitatrices, c'est le foulard qui crée l'illusion.

L'évaluation de l'homme par l'homme, fût-il cadre, reste un point sensible. On comprend vite que la contestation n'est pas évacuée du système, qu'elle peut porter sur la subjectivité de l'évaluateur, que la version exprimée du réel dépend trop de la perception et des intérêts de celui qui l'énonce. Légitimer l'instrument qui crée l'illusion, c'est avancer d'encore un cran dans la perfection du système.

En 2003, IBM met en place un outil d'évaluation du "TU", le "taux d'utilisation" des salariés, mesurant leur productivité annuelle en comptabilisant strictement le temps qu'ils ont passé à des actions directement productives.

Se demander comment mesurer ce qui se compte sert à éluder la question de savoir ce qui compte.

"Or donc, ce qu'il me faut, ce sont des faits. Vous n'enseignerez à ces garçons et à ces filles que des faits. Ne plantez rien d'autre et extirpez tout le reste. Vous ne pouvez former l'esprit d'animaux raisonnables qu'avec des faits." *Les temps difficiles*, de Dickens⁵, commencent par cette leçon du maître d'école qui porte toute la bêtise de son temps et c'est une bêtise de dictature. Le

⁵ 1854, disponible en collection "Folio"

personnage le plus littérairement grandiose de ce roman est l'épouse de ce chantre des faits. C'est une femme blême toujours patraque, oubliée dans un coin du salon, balbutiant quand on lui adresse la parole, qui n'a même pas la force d'apparaître, encore moins la force d'être. Ses deux enfants, garçon et fille, écrasés par les principes objectivistes de leur père, sont élevés dans le mépris et la répression de la moindre émotion. La sensibilité est obscène, dans ce foyer d'esprit ultramoderne de la fin du XIX^e siècle. C'est ce que perpétuent les "managers" hautement performants de ce début du XXI^e siècle. La sensibilité est l'objet de toutes les méfiances, sur les sièges du pouvoir : c'est qu'elle rend vulnérable. La culture du cadre, en France, est une culture d'origine militaire, c'est l'organisation militaire qui a donné ce nom aux hommes qui en dirigent d'autres et qui ont gardé de cette origine l'idée qu'une anesthésie du sentir est la condition de leur force. Hautement formés, 150 ans après Dickens, selon les principes exacts de son instituteur scientifique, par des études qui relèguent les arts à des occupations de dimanche après-midi, les "managers", comme s'appellent ces hommes qui prennent des décisions dites "impactantes" parce qu'elles ont des effets sur le sort d'autres hommes, les "managers" ont la conviction que leurs émotions ne doivent s'exprimer qu'une fois la lampe de chevet éteinte, que la sensibilité est inconvenante dans la sphère professionnelle.

Les données chiffrées ont cet effet de suspendre le sentiment de similitude, penser en nombres rend son prochain lointain, insecte, difficile à comparer à soi-même. Le culte des faits est une méthode d'insensibilisation.

En 2004 le TGI de Bobigny enjoint à la direction d'IBM de réaliser une expertise interne des modalités de management, à la suite d'une alerte de la médecine du travail dont les rapports disent que les salariés d'IBM souffrent, qu'ils souffrent dangereusement et que leur état est l'effet de méthodes managériales stressantes.⁶

Stig Dagerman⁷, "*Le destin de l'homme se joue partout et tout le temps*", termine le bref article de 1950 qui porte ce titre par une mise en garde contre les organismes de grande taille : "Je crois que l'ennemi héréditaire de l'homme est la macro-organisation, parce que celle-ci le prive du sentiment, indispensable à la vie, de sa

⁶ Le psychologue Christophe Dejours a analysé depuis longtemps la cruauté des organisations et la participation de l'encadrement à cette cruauté.

⁷ *La Dictature du chagrin*, trad. Philippe Bouquet, Agone, 2001

responsabilité envers ses semblables". C'est cette articulation entre désensibilisation et déresponsabilisation qu'a pensée le philosophe allemand Günther Anders⁸, avec son concept de dégrisement⁹, par l'examen de ce qui fait ne pas agir, dans cette abstraction qui caractérise notre rapport à notre réalité.

Nous avons cette conscience que notre action n'a pas d'emprise directe, qu'elle n'est jamais qu'une pré-action, qu'une contribution virtuelle aux effets que nous observerons peut-être et même, comme les cadres d'IBM, dont nous savons que nous pourrions peut-être personnellement les subir. Nos décisions isolent à l'intérieur du temps de portée collective, dont nous avons intimement compris qu'il ne nous entraînait pas vers le meilleur, un temps borné autour de ce que nous sommes capables de saisir de notre condition présente. Dans ce petit espace, nos décisions sont des ajournements de la chute, elles sont à peine action, elle sont la savante combinaison d'activité et de passivité destinée à maintenir un moment cet équilibre qui n'est que l'illusion, que l'aspect stable du changement, que le foulard sur lequel sont rivés nos regards pendant que le manipulateur modifie la réalité.

"Nous ne vivons pas dans une époque mais dans un délai." Günther Anders réfléchit sur l'horizon de la catastrophe nucléaire. Mais la menace de la catastrophe est un sentiment. Et ce sentiment peut s'appliquer au déclin d'une entreprise : l'horizon menaçant qui fait de notre temps, "le temps de la fin", pour Günther Anders, peut être la fermeture d'une entreprise comme IBM dont la délocalisation est engagée depuis des mois, service par service. Et cette menace, dont l'incertitude laisse ouvert le petit interstice des décisions dociles, est le précieux relais du pouvoir, qui fait porter aux "collaborateurs" la responsabilité de fixer leurs "objectifs" c'est-à-dire de se commander à eux-mêmes les efforts, démesurés s'il le faut, à fournir pour atteindre le résultat conforme aux vœux tacites de la hiérarchie, lointaine comme un dieu caché, seule capable de tirer le réel de la machine aléatoire, et terrible destinataire des actions de ses salariés dont elle accroît la dépendance par l'opacité de ses coups.

⁸ 1902-1992, élève puis critique de Heidegger, premier mari d'Hannah Arendt, fondateur du mouvement antinucléaire allemand. Lire *L'Obsolescence de l'homme*, 1956, L'Encyclopédie des nuisances, 2002 ; *Nous, fils d'Eichman*, Rivages, 1993 ; *Et si je suis désespéré, que voulez-vous que j'y fasse ?* (entretiens), Allia, 2001

⁹ *Le Temps de la fin*, 1960, éd. du Rocher 2006, L'Herne, "carnets", 2007, sans nom de traducteur, réflexion sur la menace nucléaire.

Le 18 septembre 2007, sur une procédure engagée par le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, l'inspection du travail des Alpes Maritimes met en demeure¹⁰ la direction d'IBM La Gaude de "réaliser une évaluation des risques professionnels de souffrance mentale existant dans [son] établissement". En premiers points des facteurs de risques potentiels de souffrance pour les salariés : "la fixation d'objectifs, la notation-évaluation".

Poser un résultat par anticipation pour évaluer l'action humaine est l'injonction à reconnaître en tout une intention lisible, un sens raisonné, quand les entreprises humaines comportent leur part opaque et c'est précisément ce qui les rend irréductibles, ce cœur impénétrable, irréductibles à la prévision, irréductibles à la lecture, irréductibles, donc, à la validation, fût-ce par leur auteur lui-même. À propos de l'idée de "renoncer à tout", l'écrivain hongrois, prix Nobel de littérature, Imre Kertész répond¹¹ : "il me semble que c'est la méthode la plus appropriée. Elle me permet de voir ma vie comme une série de luttes parfois sensées, parfois absurdes. Des étapes que je ne dois pas enfileur sur le fil de la finalité sous peine d'obtenir un résultat erroné."

Pour faire scientifique, ce qui veut dire "exact" dans leur esprit, les stratèges des bureaux supérieurs utilisent des termes de balistique, "impact", "objectif". Détournés ou pas, ces termes disent ce qu'ils veulent dire : une pénétration violente, une réduction de l'action humaine à une course de projectile vers le point qu'un tireur vise. Concevoir une action comme une trajectoire prévisible, déterminée par son terme, c'est ignorer que le sens de toute action est de transformer son auteur davantage encore que le monde sur lequel il l'exerce, voilà ce que raconte la littérature épique, par conséquent de transformer, dans son accomplissement, la nature de sa course et celle de sa propre réalité. Prétendre projeter l'effet de son action, c'est prendre le réel pour un scénario, pour un programme dont il ne manquerait plus qu'à sortir la version optimale. Mais cette version accouchée des grilles n'est optimale que pour l'usage de l'homme comme instrument d'une fin fixée par les chiffres. L'objectif inverse le temps, il pose la fin en origine et ça produit un réel écrasé sur lui-

¹⁰ www.01net.com ; article 363279

¹¹ *Le Dossier K*, 2006, trad. Nathalie Zaremba-Huzsvai, et Charles Zaremba, Actes Sud, 2008

même, écrasé par lui-même. Il s'y inscrit une action convenue, parfaite dans son logement, sans un cheveu d'intempestif, purgée de toute résistance au calcul. À la date du 28 juillet 1961, Hubert Aquin, formidable écrivain et homme politique québécois, note cette remarque dans son journal : "L'homme a le sentiment de toujours refaire des variantes d'un même récit : quels que soient ses actes, ils se classent pour ainsi dire d'eux-mêmes dans une pré-structure. Sachant cela, il hésite et prend à l'égard de ses propres actions le même recul que l'archéologue devant la variante d'un mythe connu. L'homme, mon personnage, se considère lui-même comme un document et cela implique une inversion du temps. Il regarde ses actes comme déjà accomplis et, surtout, de ce point de vue anticipé, il les considère comme n'ajoutant que des variations au récit de sa vie."

C'est la vision mortifère de l'existence d'homme, celle de la fin de la libido, c'est-à-dire du désir vivant, de la singularité inaccessible de l'individu, de son ressort indocile. Je remarque, sous le foulard de ce vocabulaire de Diafoirus passé dans toutes les couches du français standard, que le dégrisement des hommes est le confort du pouvoir.

Créées en 1999 les éditions multimédia Inventaire/Invention, publient en ligne et en livres une littérature de recherche tout en organisant des ateliers de lecture en collaboration avec les bibliothèques publiques. Inventaire/Invention présente la particularité d'être une association culturelle subventionnée par le Conseil Général de Seine Sains-Denis et par la Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Île de France. En mai 2007 c'est-à-dire en cours d'exercice, la DRAC diminue de 15% la subvention qu'elle avait accordée. Quelques mois et un licenciement plus tard, en janvier 2008, nouvelle réduction, cette fois de 36%. Nouveaux licenciements. Aucune corrélation n'est établie entre l'activité de cet organisme et les montants retranchés des subventions. La justification des réductions est simple, elle est proportionnelle : le ministère réduit ses dépenses et les coupes sont reportées ligne à ligne mécaniquement.

Voilà, ça va tourner tout seul maintenant, les chiffres commandent aux chiffres, le monde est lisse comme une patinoire.