

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: ¿PRODUCTORES O REGULADORES DE LA VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO?*

Ève CHLAPELLO y Patrick GILBERT

RESUMEN

Dado que representa una amenaza no sólo para la salud en el trabajo, sino también para la productividad, la violencia psicológica en el trabajo está recibiendo una atención creciente. Al mismo tiempo, la gestión está cada vez más instrumentada y, al parecer, deshumanizada. ¿En qué medida las herramientas de gestión contribuyen a la violencia psicológica en el trabajo? ¿Podemos atribuirles directamente las manifestaciones de violencia? ¿O deben considerarse más bien como la consecuencia de usos desviados? En un intento de arrojar luz sobre estas cuestiones, el artículo presenta una revisión de la investigación crítica que establece un vínculo entre las herramientas de gestión y la violencia en el trabajo, y luego discute las lecciones aprendidas. En particular, muestra que, aunque las herramientas de gestión son a veces vectores de violencia, su uso también puede generar normas con una virtud pacificadora.

Palabras clave: Violencia psicológica, Herramientas de gestión, Salud laboral, Crítica clínica.

Dado que representa una amenaza no sólo para la salud en el trabajo, sino también para la productividad, la violencia en el trabajo está recibiendo una atención creciente. La violencia y el trabajo siempre han coexistido, pero esta proximidad se ha vuelto intolerable en la mayoría de los países (Chappell y Di Martino, 1998). Este tema ha adquirido una nueva relevancia con el desarrollo de los trabajos sobre la violencia psicológica (acoso moral, el bullying, el *mobbing*...), especialmente en los enfoques clínicos del trabajo (sociología clínica, psicopatología, psicología, etc.). La violencia psicológica ocupa un lugar cada vez más importante en los congresos científicos sobre ergonomía y psicología, en los manuales de psicología de la salud y en las revistas nacionales e internacionales de psicología del trabajo y de las organizaciones. Desde principios de la década de 2000, ha ido más allá de las publicaciones científicas para entrar en las esferas política y mediática (Lancry y Ponnelle, 2004). Se inscribe en los debates sociales sobre la prevención de los problemas de salud mental y los riesgos psicosociales (Dejours, 2007; Nasse y Légeron, 2008).

Dado que la gestión se está convirtiendo en una práctica cada vez más instrumental, sobre todo a raíz del desarrollo de las tecnologías de la información, se plantea la cuestión de hasta qué punto las herramientas de gestión contribuyen a la violencia psicológica en el trabajo. ¿Podemos atribuirles directamente estas

* Traducción no oficial de "LES OUTILS DE GESTION: ¿PRODUCTEURS OU RÉGULATEURS DE LA VIOLENCE PSYCHIQUE AU TRAVAIL?" (*Le Travail humain*, tome LXXV, No. 1/2012, 1-18), elaborada por Fabián Leonardo Quinche-Martín.

manifestaciones de violencia? ¿O deben considerarse como la consecuencia de usos desviados? Este artículo pretende arrojar luz sobre estas cuestiones. Tras definir lo que entendemos por herramienta de gestión e identificar el tipo de violencia que nos interesa (sección 1.), presentamos una revisión de los trabajos críticos que relacionan las herramientas de gestión y la violencia laboral (sección 2.). A continuación, discutimos este trabajo para ofrecer un enfoque más matizado (sección 3.).

I. ALGUNAS DEFINICIONES

I.1. ¿QUÉ ES UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN?

Para construir nuestra definición, empezaremos por recurrir a la representación más ordinaria. A primera vista, una herramienta de gestión es lo que el sentido común designa como tal. El término “herramienta” es sin duda cuestionable, sobre todo porque evoca inmediatamente un mundo de objetos y gestos elementales en el que la complejidad de lo social ocupa un lugar marginal. Pero tiene la simplicidad de una representación colectiva disponible para todas las conceptualizaciones teóricas¹. Más allá de las diferencias de puntos de vista, designa una clase de objetos que todo el mundo está de acuerdo en que es fundamental para las prácticas de gestión. Se acepta que la gestión es una práctica instrumentada, en la que el gestor se sirve de numerosas herramientas que estructuran su actividad definiéndose a sí mismo: no hay controlador de gestión sin cuadros de mando; no hay gestor de recursos humanos sin una descripción del puesto de trabajo y materiales de entrevista profesional; no hay especialista en marketing sin herramientas de comunicación y promoción.

Existe un riesgo de confusión si seguimos al profesional en el uso extensivo del término “herramienta”, una palabra elástica que, según los escritos de quienes han monopolizado durante mucho tiempo el discurso, los consultores², a veces abarca un conjunto muy amplio de prácticas (fusiones y adquisiciones, gestión de las relaciones con los clientes, etc.), a veces designa una herramienta en el sentido más estricto (un blog, una encuesta de opinión, etc.). Para centrar el debate, proponemos reconocer como herramienta de gestión un conjunto limitado de objetos organizativos con rasgos característicos.

¹ Según estas conceptualizaciones, la HG se denominará a veces “instrumento de gestión”, a veces como “dispositivo de gestión”, a veces como “aparato de gestión”, etc.

² Ver, por ejemplo, D. Rigby y P. de Leusse, *Les Outils de management*, Vuibert, 2007.

En primer lugar, la herramienta de gestión tiene una realidad objetiva. Está bien situado. Por ejemplo, un cuadro de mando, al igual que una tabla de evaluación, tiene una estructura, unas rúbricas, en definitiva, una materialidad. Dotado de un mínimo de estabilidad, es un objeto que puede ser captado en el nivel “micro”, el de las prácticas de campo, con las que mantiene relaciones de interdependencia, sin confundirse con ellas (el soporte de la entrevista anual no es la entrevista anual; el cuadro de mando no es la gestión del rendimiento).

Sin embargo, su realidad va más allá de su superficie inmediata. Sólo existe cuando se incorpora a un contexto organizativo en un sistema, un dispositivo. Un indicador por sí solo no es suficiente para definir la herramienta de gestión. Este indicador debe estar asociado a otros elementos: una intención de gestión (es decir, que esté vinculada al desempeño), elementos técnicos o no técnicos (procedimientos, reuniones, escritos, etc.). También debe estar vinculado a otros, servir a varias personas y permitir la comunicación entre ellas. En definitiva, su universo es tan social como técnico.

Observemos que las herramientas están más o menos alejadas en las cadenas causales del rendimiento: unas, aguas arriba, equipan la acción organizativa; otras, aguas abajo, sirven para evaluar sus efectos. Pero sea cual sea su posición en esta cadena, la herramienta de gestión tiene un propósito organizativo. En otras palabras, tiene una estrecha relación con el desempeño percibido por la dirección de la organización. Incluso cuando parece que sólo se interesa por el desempeño de los individuos, este desempeño se concibe en un proyecto de desempeño organizacional. Este objetivo no es intrínseco a la herramienta, que sería una especie de caballo de Troya para las “leyes del mercado”. Es la expresión de un control o más bien de una regulación del control (Reynaud, 1997) que sitúa la herramienta de gestión en la lógica del sistema formal, la del coste y la eficacia. Inscrita en la esfera política, es una herramienta para el ejercicio del poder jerárquico y, de este modo, participa en la dominación burocrática sobre las personas (Weber, 1971).

Por último, la herramienta de gestión nunca es el simple resultado cristalizado de un conocimiento operativo y un contexto organizativo. También está relacionado con el medio ambiente. Aunque pueda parecer neutral y evidente para sus usuarios habituales, la herramienta de gestión no está vacía. Está llena de “algo”: un contenido de gestión que se ha incorporado. Es una caja negra que se puede abrir. Su significado no está totalmente enterrado en el objeto: se hace visible con cada uso y, por tanto, puede ser cuestionado, especialmente en su relación con la violencia en el trabajo.

I.2. ¿A QUÉ VIOLENCIA NOS ENFRENTAMOS?

Algunos enfoques de la violencia en el trabajo la consideran una forma de desviación atribuible a unos pocos individuos malintencionados, tanto si se encuentran dentro de la organización (“violencia interna”) como fuera (“violencia externa”)³. Por nuestra parte, no pretendemos confundir el régimen ordinario con el régimen excepcional. Por lo tanto, no pretendemos tratar el uso perverso, excesivo o desviado de las herramientas de gestión. No es la violencia como prerrogativa de lo marginal lo que nos interesa, sino la violencia de la norma que se hace eco de ella, precisamente porque la gestión pertenece al universo de las normas organizativas (Boussard, 2005). Junto a una violencia que es la excepción, existe una violencia ordinaria, la de los sistemas (violencia legítima en Weber, violencia institucional en Foucault). El debate sobre la relación entre violencia y gestión se ha movido esencialmente en esta dirección, y es aquí donde desarrollaremos nuestro argumento.

¿Es necesario especificar la expresión “violencia en el trabajo”? A estas alturas, bastará con la definición muy inclusiva del filósofo Yves Michaud (1986, p. 20)⁴: *“Hay violencia cuando, en una situación de interacción, uno o varios actores actúan de forma directa o indirecta, masiva o distribuida, perjudicando a uno o varios otros en diversos grados, ya sea en su integridad física, en su integridad moral, en sus posesiones o en su participación simbólica y cultural”*. Al tratarse de una investigación sobre las herramientas de gestión, huelga decir que no se centra en la violencia física, que puede existir en determinadas situaciones de trabajo, sino en relación con otros tipos de artefactos distintos de las herramientas de gestión. En cambio, nos centraremos en los diferentes estados de la violencia psicológica⁵ y, en particular, en los anclajes organizativos de esta violencia. A continuación, pasamos a los trabajos críticos que acusan a las herramientas de gestión desde esta perspectiva.

II. LA ACUSACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VIOLENCIA

³ Siguiendo el ejemplo de muchos otros autores, Courcy, Savoie y Brunet (2004) definen la violencia laboral como “la conducta de un miembro o ex miembro de una organización que contraviene las normas de la misma y que tiene por objeto causar daño o coacción a otro miembro”.

⁴ Para una reflexión sobre los problemas teóricos y prácticos que plantean las definiciones de la violencia, véase Dejours (2007, pp. 9-14).

⁵ Una vez más, la bipartición es menos evidente de lo que parece. Por ejemplo, se sabe que los trastornos musculoesqueléticos están relacionados con las condiciones psicosociales del trabajo y, en particular, con el estrés (Aptel y Cnockaert, 2002).

II.1. LA CLÍNICA Y LA CRÍTICA DE LA VIOLENCIA

En las fronteras de la sociología y la psicología, la mayoría de los escritos que vamos a mencionar comparten el mismo enfoque clínico que ve la herramienta como un vector de deshumanización del trabajo y de alienación y que A. Lévy (1997, p. 15) describe como “*el acercamiento a un sujeto o a un conjunto de sujetos reunidos en un grupo u organización, que luchan contra un sufrimiento, una crisis que les concierne en su conjunto*”. La dominación se aborda principalmente en el registro de la psico(socio)logía. Estos trabajos también coinciden en la primacía del terreno, es decir, tanto un terreno físico en el que el clínico debe moverse para captar comportamientos humanos concretos, pero también un “terreno mental”, porque “*el lugar del trabajo clínico corresponde a una situación concreta y a un tiempo vivido*” (id., p. 15). Podemos distinguir dos corrientes principales dentro de este trabajo crítico.

La primera corriente se inscribe en la “aventura psicosociológica” descrita por N. Aubert y V. de Gaulejac (2005) que se refiere al intento de tender puentes entre la sociología y la psicología. Surgida en los años sesenta, la psicosociología se inscribe en una “clínica social”⁶, para la que toda organización es un lugar habitado por el inconsciente grupal y organizativo donde el imaginario, las fantasías y los deseos expresan su poder (Enríquez, 1997, p. 16). Tendencia transdisciplinar, la psicosociología se inspiró en sus inicios en el proyecto democrático de Kurt Lewin, descubridor de la dinámica de grupos. Se basa en el psicoanálisis, en particular en las enseñanzas de Freud sobre la psicología colectiva y en sus seguidores, como el psicoanalista británico Wilfred Bion, pionero de la psicoterapia de grupo, que experimentó en la Clínica Tavistock de Londres. También toma sus referencias de la psicología humanista (Abraham Maslow, Carl Rogers, etc.) y de la etnopsiquiatría (Georges Devereux). Por último, está influenciada por las reflexiones de Georg Simmel sobre la política como campo de investigación antropológica. Tomando a menudo prestados los análisis marxistas, desarrolla un cuestionamiento crítico del significado de las acciones colectivas.

La segunda corriente, que despegó en Francia en los años 90, se centra más en el individuo en su relación con el trabajo subjetivo. Aunque no se puede reducir hoy en día a la psicopatología del trabajo, sí que es el origen de esta corriente, como demuestran los trabajos de C. Dejours, médico laboral y psiquiatra, que se impuso, en los años 80, como uno de sus principales representantes. Básicamente, se trata de una “*nueva mirada al sufrimiento humano en las organizaciones*” (Dejours, 1990) que pretende dar cuenta de los mecanismos psicológicos que vinculan el trabajo y la salud mental. La psicopatología del trabajo se centra en el análisis de las

⁶ A veces se denomina psicología social clínica o sociología clínica.

deformaciones que las pruebas del trabajo provocan en el equilibrio psicológico del individuo (Dumond, 1992). Consiste en estudiar la reorganización psicológica que se produce durante una actividad laboral (nuevas defensas psicológicas, consolidación o debilitamiento de la estructura psicológica, satisfacción o insatisfacción en el trabajo, aparición de ansiedad y estrés). La clínica del sujeto en el trabajo - psicodinámica del trabajo, para C. Dejours, clínica de actividades, para Y. Clot- tiene la particularidad de situar en el centro de su análisis el acto de trabajo y el proceso psicológico por el que el sujeto se amolda a este acto, se beneficia de él o lo sufre⁷.

Si los niveles de análisis son diferentes, hay fuertes convergencias entre estas dos corrientes. Por lo tanto, mencionaremos algunos trabajos representativos considerando las tres críticas esenciales que los atraviesan:

- la crítica del proyecto manipulador: la herramienta de gestión es un señuelo manipulado por líderes fundamentalmente perversos cuyo proyecto es someter mejor a los individuos tras la fachada de la racionalidad;
- la crítica al tecnicismo: la herramienta de gestión es una terrible simplificación que evacua una parte importante de la realidad, haciendo que se desconozca la complejidad y, sobre todo, la subjetividad de los actores;
- la crítica de la organización del capitalismo moderno a través de la crítica de la ideología gerencial y del culto a la excelencia: la herramienta gerencial es un medio de dominación adaptado a las nuevas formas del capitalismo.

TABLA 1

Algunas publicaciones críticas sobre herramientas de gestión

| Autores (Disciplina de referencia) | Motivos implicados | ¿Qué se critica? | ¿En nombre de qué? |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Crítica al proyecto manipulador | | | |
| E. Enríquez (1982, 1989, 1997) (Psicosociología) | La empresa, como estructura de poder, sueña con un control | El farol de los directivos, el asombro de los trabajadores ante el plan contable | Autonomía y libertad de los individuos. |

⁷ Aunque parece centrarse en el sujeto individual, esta corriente no desdeña la dimensión colectiva del trabajo. Así, en su crítica a la "psicologización del trabajo", Lhuillier (2006) argumenta contra el reduccionismo que consiste en evacuar el marco social y colectivo en la actividad y dejar de lado el contexto organizativo en el que se inserta la actividad. Del mismo modo, Dejours (2007) nos invita a no dissociar los procesos de trabajo y las relaciones sociales de trabajo. Lo uno lleva a lo otro, ya que ciertas opciones y decisiones relacionadas con la organización del trabajo (reorganizaciones, evaluación individualizada, calidad total, etc.) pueden desestabilizar la cooperación y favorecer la aparición de la violencia.

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | sobre la psique de los individuos. | Ideología de la racionalidad. Control mental. | |
| N. Aubert & V. de Gaulejac (1991) (Sociología clínica) | Perversidad de la gestión como régimen ordinario Desorden del dominante. | La herramienta como fachada racional Movimiento contradictorio (descentralización versus medición). | La complejidad de las relaciones socioafectivas. Deconstrucción de las ideologías dominantes. |
| V. Brunel (2004) (Sociología clínica) | Una nueva forma de regulación de las relaciones laborales basada en el imaginario. | Prácticas "psicológicas" de gestión de la subjetividad (PNL, análisis transaccional...). | Revelación analítica. La emancipación de los individuos. |
| Crítica del tecnicismo | | | |
| C. Dejours (1990, 1995, 2007) (Psicología del trabajo; Psicodinámica) | La reducción de la acción a la acción instrumental. | El sufrimiento humano en las organizaciones. El recrudecimiento de las patologías relacionadas con el trabajo. | El psicoanálisis. Mecanismos psicológicos que vinculan el trabajo y la salud mental. |
| C. Dejours (2003) (Psicología del trabajo; Psicodinámica) | Una visión del trabajo que se ejerce desde arriba. | Los límites y daños de la evaluación. Dominación simbólica. | El psicoanálisis. La realidad del trabajo. El ideal de justicia. |
| Y. Clot (1995) (Psicología del trabajo; Clínica de la actividad) | La racionalización del trabajo. | La ilusión del trabajo sin el hombre. | Psicología del desarrollo (Vygotsky). Tener en cuenta la subjetividad como componente de la realidad del trabajo. |
| G. Amado, E. Enríquez (2006) (Psicosociología) | La alienación de los individuos por parte de las organizaciones e instituciones. | Crítica al pensamiento positivista y tecnista. | La complejidad La dimensión inconsciente de los procesos. |
| Crítica de la organización del capitalismo moderno | | | |
| M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac, & D. Descendre (1979) (Psicosociología) | La empresa es un sistema de mediación de las contradicciones del capitalismo. | Sociedad neocapitalista-hipermoderna. | Acoplamiento de marxismo y psicoanálisis. |
| V. De Gaulejac (2005) (Sociología clínica) | Colonización de la sociedad por el pensamiento empresarial. | Crítica a la apariencia objetiva, operativa y pragmática. Enfermedad de la medida que transforma todo en elementos calculables. | Importancia del bien común. Lo humano y lo social deben prevalecer sobre lo contable y lo financiero. |
| D. Lhuillier (2006) (Psicología clínica del trabajo) | La flexibilidad del trabajo transfiere las limitaciones de la incertidumbre del | Ataques a la salud somática y psíquica en el trabajo. | Lucha contra la exclusión y las situaciones |

| | | | |
|--|---------------------------|--|-----------------------------|
| | mercado a los individuos. | | generadoras de sufrimiento. |
|--|---------------------------|--|-----------------------------|

II.2 CRÍTICA DEL PROYECTO MANIPULADOR

Para muchos sociólogos clínicos, las técnicas de gestión contienen un proyecto de manipulación. La apología de la excelencia ocultaría así las intenciones de los dominantes, cuyo proyecto es en realidad un proyecto de control en el que las herramientas de gestión sólo intervienen como medios de racionalización. Esta línea de pensamiento ha recorrido la literatura psicosociológica durante varias décadas.

E. Enríquez (1982, 1989, 1997), cuyo trabajo se centra en la organización vista desde el psicoanálisis, es uno de los principales portadores de esta crítica. En particular, parece considerar que la aparente complejidad de las herramientas de gestión se justifica sobre todo por sus efectos seductores, destinados a sorprender para someter mejor, como muestra el siguiente extracto: *“En cuanto a los empleados y trabajadores atrapados por el discurso imperante, no pueden sino sentirse abrumados por los instrumentos de gestión utilizados y por los métodos aparentemente complejos (por ejemplo, el asombro provocado en muchos trabajadores cuando se les presenta un plan de cuentas), y por ello se someten a ellos en masa”* (Enríquez, 1982, p. 28). Entre los tipos de estructuras que estudia (carismática, burocrática, cooperativa y tecnocrática), es la estructura tecnocrática a la que se dirige especialmente: *“La tecnocracia no se interesará por las reglas de la organización racional, como los burócratas, sino por la gestión racional. Por lo tanto, se hará hincapié en el uso de instrumentos de gestión sofisticados”* (id., p. 36).

Unos años más tarde, Enríquez (1989) actualizó su tipología de estructuras describiendo una forma emergente de organización: la estructura estratégica que, a diferencia de la estructura tecnocrática que pretendía basarse en la ciencia, sólo se interesa por la operatividad de los métodos y atrapa a los individuos reforzando, de forma sutil, el control de las mentes, lo que es fuente de *“desgaste mental”* y *“estrés profesional constante”*.

En la misma línea teórica, N. Aubert y V. de Gaulejac (1991) analizan los problemas causados por las tecnologías modernas que provocan un doble movimiento contradictorio de descentralización, a través de la creciente autonomía de los empleados, y de centralización, en la medida en que el poder se concentra en torno a las herramientas de decisión: los sistemas de información y comunicación.

V. Brunel (2004) muestra que las formas modernas de gestión saben subordinar al individuo el estrés generado por el uso de estas herramientas y su tratamiento, en el marco de lo que puede parecer una delegación. En el libro basado en su tesis, rastrea el paradigma objetivista en sus regiones más avanzadas, las prácticas de "gestión de la subjetividad" que comenzaron a florecer a principios de los años 90. Para gestionar el estado de cambio permanente, las empresas utilizan herramientas de desarrollo personal destinadas a inculcar los códigos de comportamiento más útiles para la empresa: la programación neurolingüística, el análisis transaccional, etc. Esos métodos son fáciles de utilizar y tienen la ventaja de ser fáciles de entender, aunque no sean científicos. Su carácter operativo y su insistencia en la eficacia personal los han convertido en seductoras herramientas de "autogestión" para los directivos, al tiempo que ejercen una forma de suave violencia. Los conflictos se borran, ya no tienen razón de ser: simplemente revelan una carencia personal, ya que es el individuo quien debe gestionarse para adaptarse mejor. La violencia objetiva que ejercen las herramientas de gestión, y que es fuente de estrés o de dificultades personales para los individuos, se niega así y se desplaza hacia la violencia intrasubjetiva.

II.3. LA CRÍTICA DEL TECNICISMO Y LA EVACUACIÓN DE LA SUBJETIVIDAD

Un buen ejemplo de esta crítica se encuentra en G. Amado y E. Enríquez (2006, p. 3). Enríquez (2006, p. 8), editorialistas del primer número de la Nouvelle Revue de Psychosociologie, cuando exhortan a sus lectores a permanecer vigilantes ante el auge del tecnicismo: *“Nos parece esencial que, en un momento en que asistimos al retorno con fuerza de un modo de pensamiento positivista y tecnicista que tiende a negar o a despreciar la complejidad y la dimensión a menudo inconsciente de los procesos que construyen la vida social, una nueva revista de psicología social pueda actuar como portavoz de todos los especialistas de las ciencias humanas para los que el término “humano” sigue teniendo sentido”*.

C. Dejours (1995) también otorga a la tecnología un lugar central en su análisis crítico de los presupuestos de la investigación sobre el factor humano. Tomando prestada de Marcel Mauss su definición de la técnica -la técnica es un acto tradicional eficaz- subraya: *“No hay ninguna transformación regulada del mundo que no implique una mediación o una instrumentación”* (id., p. 33). La técnica es lo que une al sujeto individual (Ego) con el otro. Es a la vez *“un acto de transformación del mundo y un acto de transformación del sujeto”* (p. 36). Inspirándose en Habermas, cuestiona la reducción de la acción a la acción instrumental, la que se desarrolla en el mundo de los estados de cosas, el mundo objetivo, basada en el único valor de la verdad y la eficacia. Porque *“el trabajo se desarrolla en el mundo subjetivo y no sólo en el mundo físico (objetivo) y social”* (p. 83).

Como analista del sufrimiento en las organizaciones, Dejours (1990, 1998) ha desarrollado una crítica al discurso “economicista” y a las prácticas excluyentes que de él se derivan. En un texto de 2003, apunta especialmente a la evaluación individualizada del rendimiento: “*No existe estrictamente ninguna proporción entre el esfuerzo, la habilidad, el saber hacer, el ingenio del agente, por un lado, y lo que es visible por otro, es decir, el volumen de negocio, el número de usuarios recibidos e informados, o el número de expedientes procesados, por otro lado*” (Dejours, 2003, p. 32). Para este autor, el trabajo se define menos por el cumplimiento de las prescripciones que por lo que el sujeto debe añadir a ellas para alcanzar los objetivos que se le asignan. En cierto modo, lo real es lo que se resiste a la técnica. El proyecto de transparencia, al que aspira la dirección, estaría condenado al fracaso debido a cinco grandes obstáculos:

- *la obligación de la clandestinidad* asociada al engaño, porque el autor nos dice: “*Trabajar bien es siempre cometer delitos*” (p. 15). Sin este engaño, que no es más que una búsqueda celosa de ajuste a las limitaciones de la situación, el trabajo no podría realizarse;
- *las cuestiones de poder* que justifican el hecho de que al actor le interese mantener en secreto sus formas de hacer las cosas, sus habilidades, para preservarse y negociar su lugar en la organización;
- *el déficit semiótico*, es decir, la dificultad de expresar el conocimiento práctico con palabras, lo que dificulta la resistencia a la imposición de la descripción oficial del trabajo (dominación simbólica);
- *las competencias tácitas*, fundamentalmente subjetivas, resultantes del conocimiento corporal del trabajo (las del agricultor capaz de anticipar las reacciones del animal, como las del piloto de caza ante un problema de su avión);
- *las estrategias de defensa colectivas e individuales*, a menudo inconscientes, contra el sufrimiento físico o psicológico, que reducen la capacidad de pensar en el trabajo.

Dejours identifica dos tipos de consecuencias perjudiciales de la evaluación de los directivos: por un lado, las consecuencias industriales y económicas derivadas del desconocimiento del trabajo real, la “negación de la realidad” y, por otro, las consecuencias sobre la salud de los trabajadores, con, por ejemplo, “patologías de

sobrecarga”, que conducen a la depresión, o incluso a los suicidios de los trabajadores.

Otro autor de la corriente clínica de la psicología del trabajo, Y. Clot (1995), adopta una postura más general contra la racionalización del trabajo que evacua la dimensión humana del mismo: “*la racionalización propaga la negación del trabajo, la ilusión de un trabajo sin hombres*” (p. 6). Sin embargo, la desmaterialización del trabajo no conduce tanto a la evacuación de la dimensión humana como a situarla en el centro de la reflexión. Clot muestra así la doble dirección del sistema informático (id., p. 79), a la vez instrumento técnico dirigido al objeto e instrumento psicológico dirigido al sujeto. Para Clot, las dos dimensiones están irreductiblemente unidas, la creciente objetivación de las operaciones va unida a una creciente subjetividad de la actividad.

II.4. LA CRÍTICA A LA COLONIZACIÓN DE LAS LÓGICAS SOCIALES POR EL CAPITALISMO

Desde los inicios de la corriente psicosociológica, la crítica a la gestión fue acompañada de una crítica social. En la “pinza de la organización” descrita por Pagès, Bonetti, de Gaulejac y Descendre (1979), se analiza la filial francesa de una multinacional americana especializada en alta tecnología, representativa de la empresa “hipermoderna”, para identificar la principal característica de la sociedad neocapitalista. El análisis de la organización hipermoderna articula, pues, dos marcos teóricos: el marxismo y el psicoanálisis. La organización es tratada como un sistema de mediación de las contradicciones que plantea el desarrollo del capitalismo, en el que las técnicas de gestión desempeñan un papel fundamental.

Siguiendo con el estudio de la relación entre gestión y sociedad, de Gaulejac (2005) denuncia el imperialismo de la lógica empresarial que “coloniza la sociedad” y se instala en el corazón del sistema económico, social y político, haciendo que las consideraciones contables y financieras primen sobre las humanas y sociales. Para este autor, la gestión parece ser un sistema de organización del poder: “*Bajo una apariencia objetiva, operativa y pragmática, la gestión directiva es una ideología que traduce las actividades humanas en indicadores de rendimiento y el rendimiento en costes y beneficios*” (p. 22). En el centro de la crítica está la visión del hombre reducido a Homo oeconomicus y su subproducto: la “cuantofrenia”, o enfermedad de la medición, una patología que consiste en intentar traducir sistemáticamente los fenómenos humanos en datos numéricos.

Destacando la “*falsa neutralidad de las herramientas de gestión*”, de Gaulejac (op. cit., cap. III) toma como principal objetivo una “utopía movilizadora”, la gestión de la

calidad⁸ y, más concretamente, la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), cuya ambición declarada es ser “el motor de la excelencia sostenible en Europa”. Paradójicamente, explica, mientras que los especialistas en calidad afirman luchar contra las concepciones tecnocráticas del trabajo y basarse en un “marco no prescriptivo”, este enfoque pretende “medir, validar y calibrar sus procedimientos de evaluación interna” (id., p. 60). Para ello, propone una matriz de calificación muy sofisticada en la que 9 criterios se desglosan en 37 subcriterios, medidos por 174 indicadores y 159 ítems. Cada ítem, se especifica, supone un 0,153 de la puntuación final. De Gaulejac cuestiona el hecho de que estas herramientas, aunque generan una oposición más o menos latente, son poco cuestionadas por quienes sufren sus efectos. Ve en ello la marca de una doble función central, a la vez psicológica - de tranquilización frente a la incertidumbre (introducen una apariencia de estabilidad y objetividad) - y política - de regulación frente al poder de dirección (parecen limitar la arbitrariedad y dan a cada empleado la sensación de ser tratado como los demás).

III. DISCUSIÓN

¿Qué pasa con estos cargos contra las herramientas de gestión? Seamos claros: son indispensables. Dado el progreso de las técnicas de gestión y su extensión a nuevos campos de aplicación, es evidente la necesidad de esta crítica. Su difusión contribuye a un distanciamiento por parte de los propios gestores de sus prácticas. Como contrapunto a la abundante literatura prescriptiva, contribuye a cuestionar cómodas certezas. Sin embargo, en varios aspectos, parecen insuficientes y, a su manera, reductores.

En primer lugar, es importante subrayar ciertas ambigüedades en la crítica de las herramientas de gestión.

III.1. ¿CRÍTICA A LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN O CRÍTICA A LA GESTIÓN?

En primer lugar, a veces es difícil distinguir entre la crítica a las herramientas y la crítica a la propia gestión: desde esta perspectiva, la violencia es necesariamente producida por las herramientas, porque la gestión es una práctica inherentemente violenta. En realidad, la crítica se refiere más a las relaciones sociales que subyacen al uso de las herramientas de gestión que a las herramientas en sí. Las herramientas se reducen así a la relación de dominación (entre la cúpula estratégica de la empresa

⁸ También se puede encontrar una crítica a la gestión de la calidad en Dejours (2007, p. 67-70).

y la base, por ejemplo, entre capitalistas y trabajadores) que configuran. Esta asimilación es evidente tanto entre los que critican el proyecto manipulador como entre los que se preocupan por la extensión de la esfera capitalista. Sin querer ocultar esta dimensión esencial de las herramientas de gestión (que es la de llevar la huella de las relaciones sociopolíticas que equipan y contribuyen a reproducir), nos parece que también podemos prever herramientas asociadas a estas relaciones que no irían en el sentido de un aumento de la violencia sino de un apaciguamiento.

¿No tienen también sentido ciertas herramientas de gestión en el marco de un proyecto burocrático en el sentido de Weber (1971), que combina justicia y eficacia? La clarificación de las reglas del juego y el establecimiento de procedimientos vinculantes para todos, tanto para los dominantes como para los dominados, siguen siendo esenciales para establecer la legitimidad racional-legal de la dominación en el trabajo en las organizaciones. Estos elementos ciertamente promueven la dominación al legitimarla, pero también la enmarcan y la hacen menos arbitraria. En cierto modo, son las limitaciones que imponen a la dominación las que la hacen legítima (Boltanski y Chiapello, 1999; Chiapello, 2003). Desde esta perspectiva, las herramientas burocráticas tienen un papel profundamente ambivalente, ya que pueden organizar la previsibilidad de la acción directiva, fomentar la igualdad de trato de las personas, una mayor difusión de la información y una mayor transparencia de las decisiones y las prácticas. Por lo tanto, también pueden servir para reducir la arbitrariedad jerárquica y una forma de justicia procedimental que contribuye a reducir ciertas fuentes de violencia organizativa.

Por lo tanto, es importante analizar caso por caso los efectos de las herramientas de gestión en la regulación de las relaciones de poder que organizan. De este modo, será posible identificar las herramientas que aumentan la violencia psicológica, acelerando, por ejemplo, la exclusión de los más débiles, y las herramientas que la reducen, apuntando, por ejemplo, a reducir las distintas formas de discriminación poniendo de relieve las prácticas, obligando a pagar lo mismo por el mismo rendimiento. Si consideramos que las herramientas de gestión equipan las pruebas del mundo del trabajo, entonces es posible estudiar en qué medida contribuyen a hacerlas más justas o más injustas, qué formas de violencia filtran y cuáles favorecen (Bourguignon & Chiapello, 2005).

También hay que señalar que, más allá de las funciones explícitas reivindicadas por sus promotores -y que no estamos obligados a tomar al pie de la letra-, las herramientas de gestión desempeñan toda una serie de funciones implícitas (Gilbert, 1998) que, lejos de provocar manifestaciones de violencia, contribuyen a frenarlas. No es raro que, aunque no se haya diseñado con esta intención, la

herramienta actúe como un pararrayos, canalizando las emociones durante los cambios organizativos. Su aplicación es entonces una oportunidad para liquidar los problemas que no se pudieron abordar de frente, sin pasar por el conflicto abierto y los daños asociados. Tomemos un ejemplo típico, el de los programas informáticos de gestión integrada, muy criticados por sus consecuencias sobre el trabajo y el equilibrio de responsabilidades. ¿Podemos contentarnos con considerarlas únicamente como la expresión de una nueva forma de trabajo penoso y un factor de exclusión? En las grandes empresas, en el centro de las tensiones que atraviesan la gestión de los recursos humanos, el programa informático integrado aparece también a veces como un mediador destinado a gestionar la tensión contradictoria entre el desarrollo de la autonomía, a través de organizaciones más descentralizadas, y el refuerzo del control, a través del control de la información, sus circuitos y su tratamiento (Gilbert, 2001). Los paquetes de software integrados se introducen en las empresas presas de tensiones y contradicciones en términos de estrategia, discurso político y prácticas reales. Una de sus funciones es absorber estas tensiones y contradicciones.

En términos más generales, para no caer en la trampa de una crítica generalizada de las herramientas de gestión, es importante situar su estudio en el contexto social más amplio para centrar la crítica en el nivel adecuado. Así, De Gaulejac (2005) cuestiona que la sociedad se inspire en las prácticas de gestión del mundo comercial. Pero, ¿no son las propias operaciones concretas de gestión la traducción organizativa de una operación socioeconómica? ¿Es la gestión la que conquista la sociedad o es un sistema social neoliberal que se enriquece con la gestión y promueve ciertas prácticas y herramientas de gestión específicas? La crítica clínica de las herramientas de gestión apenas alimenta el debate sobre este punto, ya que ello exigiría una distinción analítica entre, por ejemplo, las operaciones de medición o evaluación como operaciones genéricas de gestión, por un lado, y las racionalidades y apuestas políticas con las que pueden estar investidas en determinados momentos históricos, que orientarán la práctica, por ejemplo, las elecciones concretas de los indicadores, así como su inscripción en las prácticas de manera singular, cuyo carácter violento puede ser entonces evaluado y calificado.

III.2. ¿LA CRÍTICA DE TODAS LAS RESTRICCIONES?

Otra tendencia radical en la literatura crítica con las herramientas de gestión es considerar que, al limitar la acción, expresan violencia. Bajo este régimen, toda la educación está proscrita e incluso el lenguaje “es fascista”, por utilizar una acusación utilizada en los años 70. En efecto, es imposible pensar sin conceptos y sin vocabulario. Por lo tanto, la dominación está en lo más íntimo: en nuestras formas de pensar y en nuestra cognición. Las herramientas de gestión, al ser

portadoras de un vocabulario y unas representaciones del mundo, sobre todo del mundo que ayudan a gestionar, ejercen por tanto también una coacción (¿una violencia?) sobre la cognición de los actores de la empresa.

Sin embargo, una vez reconocida esta dimensión, la reflexión parece incapaz de ir más allá. Porque es imposible pensar en un mundo sin socialización, sin lenguaje y sin restricciones. Por lo tanto, es importante no equiparar todas las restricciones con la violencia, aunque sea simbólica.

También en este caso, sólo un análisis preciso de las situaciones permitirá evaluar el grado de control que ejercen las herramientas: para utilizar la terminología de los investigadores del comportamiento organizativo, ¿producen un “acoplamiento flojo” o un “acoplamiento estrecho”? ¿Las personas están sometidas a un sistema dictatorial que las controla y reglamenta, o esta limitación ejerce una acción educativa sobre un grupo de trabajo que se apropia de nuevos conocimientos a través de la mediación de la herramienta y aumenta su poder de acción?

El proyecto de controlar la acción colectiva a través de herramientas de gestión se mantiene. Se puede rechazar este proyecto y toda búsqueda de eficacia colectiva en nombre de una libertad individual inalienable, lo que nos devuelve a una crítica de la gestión más que de la herramienta. O se pueden criticar las formas que adopta este equipo de control y encontrar su agarre excesivo, que no es exactamente lo mismo. ¿Qué grado y forma de restricción son aceptables para el desarrollo de la acción colectiva? La pregunta no es nueva y no tiene una respuesta simple y universal. El analista crítico de las herramientas de gestión se encuentra con ella del mismo modo que el sociólogo, el psicólogo o el politólogo críticos.

Además, desde un punto de vista práctico, aunque las herramientas de gestión pueden considerarse impuestas, también se “ponen a disposición”: permiten a los agentes realizar su trabajo y coordinarse entre sí. No podemos pretender que la pretensión de utilidad que hacen los promotores de las herramientas de gestión sea sólo un engaño.

Aquí encontramos una segunda ambivalencia de las herramientas de gestión: funcionan porque los actores las utilizan. Y si la gente los utiliza, no puede ser sólo porque se vea obligada a ello o porque se haya visto desbordada por los procesos ideológicos. La sociología ha acumulado durante décadas historias de resistencia al cambio, de mal uso de las herramientas, de uso puramente ritual sin efecto real, de modo que la historia de un trabajador totalmente dominado no puede sostenerse

⁹ “Tight or loose coupling”.

por mucho tiempo. La sociología de la traducción (Akrich, Callon y Latour, 2006) también nos ha permitido ver los procesos de inscripción en el trabajo en cualquier éxito técnico, que implican una transformación de los enfrentamientos entre los actores humanos y no humanos y, por tanto, la capacidad de los trabajadores para dar forma en parte a la técnica que incorporan a sus acciones.

Ciertamente, podemos dar cuenta de la participación de los actores en la organización de su propia restricción con el lenguaje de la sumisión libremente consentida (Joule y Beauvois, 1998), pero esto no nos parece que agote el análisis. También es importante tener en cuenta el entusiasmo por el progreso técnico o por las ganancias de capital de trabajo que ha permitido la evolución de las herramientas. El desarrollo de sistemas de información en las organizaciones no sería posible si sólo se tratara de desarrollar el sistema de opresión.

Simetrizar el análisis y tomar en serio el discurso técnico positivo de la misma manera que el discurso crítico y la denuncia de los abusos, nos parece que es el paso importante que hay que dar a partir de ahora, para avanzar en la comprensión del vínculo entre la violencia y las herramientas de gestión.

IV. CONCLUSIÓN

La crítica de las herramientas de gestión en relación con la violencia en el trabajo es una crítica que puede calificarse de madura. El trabajo se ha ido acumulando durante varias décadas y hemos tratado de ponerlo en orden. Una vez reconocidos los logros de este trabajo, que son útiles y saludables, nos parece que es el momento de desarrollar un análisis crítico más detallado de los efectos y la inscripción social de las herramientas de gestión. En nuestra opinión, este movimiento requiere un reconocimiento de la ambivalencia de las herramientas de gestión. Esta ambivalencia se sitúa al menos en dos niveles, como hemos intentado mostrar, en el nivel político de las relaciones sociales, por un lado, y en el nivel utilitario de las prácticas laborales, por otro.

En el plano político, las herramientas de gestión equipan en gran medida las relaciones disimétricas entre los actores. Al servicio de la dirección de la empresa y de sus responsables, les ayudan a desarrollar una acción coordinada y eficaz dentro de estos grupos. Desde este punto de vista, participan en el establecimiento de la dominación. Sin embargo, también pueden aparecer al mismo tiempo como reguladores de esta dominación, limitaciones al poder del dominante, o recursos disponibles para desviar la violencia hacia dispositivos técnicos, o para recuperar la ventaja en un juego social (como la tradición del análisis estratégico ha

demostrado repetidamente (Crozier & Friedberg, 1977). La herramienta se convierte entonces en un instrumento para desarrollar el poder de acción (Rabardel, 2005). Es esta ambivalencia la que puede hacer deseable el desarrollo de ciertas herramientas de gestión para los dominados, que la tradición crítica se ha apresurado quizás a reducir al proyecto gerencial de control. Ilustremos esta idea con herramientas especialmente denostadas hoy en día, como las clasificaciones de escuelas y hospitales. Una de sus principales justificaciones es el objetivo democrático, ya que se trata de dar a todos información sobre la calidad de la atención y la educación, dado que hasta ahora sólo algunas clases de la población tenían acceso a elementos y se beneficiaban de ellos. Por supuesto, los efectos de la retroalimentación en las prácticas dentro de las escuelas y los hospitales están lejos de ser todos favorables en la vida laboral de su personal, así como en la calidad de la atención o la enseñanza, pero la ambivalencia de la herramienta le permite ganar terreno y también hace que sus efectos sean en parte impredecibles.

Las mismas observaciones podrían hacerse sobre la gran reforma del Estado introducida con el voto de la LOLF. Esta ley, recordemos, fue votada por la derecha y la izquierda al unísono, para mejorar la rendición de cuentas a los ciudadanos y un mejor uso de los recursos públicos. Su aplicación se ve favorecida por los valores que encarna y que permiten la contratación de todo tipo de funcionarios de diversas partes del espacio organizativo. Por lo tanto, el análisis no puede prescindir de un enfoque mucho más detallado de su aplicación, cuyas formas no están totalmente predeterminadas por el proyecto de equipar la gestión del Estado. La elección concreta de los indicadores, el contexto político en el que se realiza esta aplicación, las relaciones de poder contextualizadas entre Bercy y los ministerios de gasto, etc. son elementos que deben incluirse en el análisis de las herramientas de gestión, que no pueden ser culpables por sí solas.

En cuanto a las prácticas de trabajo, las herramientas de gestión no son sólo fuentes de restricción y opresión. También son útiles, a veces incluso para aquellos que son controlados por ellos. Es el caso, por ejemplo, de los sistemas de gestión creados para los visitantes médicos estudiados por Claire Dambrin (2007), que facilitan su seguimiento de los clientes y las visitas, pero al mismo tiempo hacen más visible su trabajo. Hay una profunda transformación de su trabajo que divide al personal expuesto a ella, entre los que insisten en los resultados globalmente positivos de la herramienta y los que son especialmente sensibles a sus efectos negativos. Se promueven nuevas competencias, mientras que otras caen en desuso. Estos cambios producen ciertamente una cierta violencia, pero están estimulados por el deseo de obtener los beneficios prometidos de la herramienta. El carácter utilitario de la herramienta, que se subraya con la propia palabra herramienta, no puede rechazarse sin más, ni reducirse a la mera utilidad para el beneficio, o para el

dominante. Una crítica válida de las herramientas de gestión no puede ignorar su seducción.

Estas reflexiones amplían el cuestionamiento de Georges Friedmann sobre el poder de la tecnología, iniciado en su obra sobre la maquinaria industrial (1946). ¿No podríamos retomar los elementos aportados por este precursor de la sociología del trabajo y aplicarlos a las herramientas de gestión, mostrando que si bien los sistemas técnicos no son neutros (como demostró en relación con los daños causados por el taylorismo), también son extremadamente flexibles? ¿No vio también en el progreso de las técnicas de organización del trabajo y de las empresas (es decir, de las técnicas de gestión) una condición necesaria para la liberación del trabajador (Treanton, 1986)? No hay determinismo tecnológico, aunque sea de gestión. De acuerdo con el trabajo de Pierre Rabardel (1995), consideramos que la herramienta no genera la acción, sino que la media. Esto no significa, desde luego, que los efectos de las herramientas de gestión sean inofensivos. Pueden causar más problemas de los que resuelven a la gente. También pueden ser falibles. Pero, ¿podemos realmente prescindir de ellos? Los trabajadores -y no sólo la dirección de la empresa- necesitan la tecnología. Por lo tanto, la investigación crítica debe centrarse en las formas y usos concretos de las herramientas de gestión, así como en los determinantes que las orientan y moldean en diversos contextos sociopolíticos y económicos, haciéndolas más o menos fuentes de violencia, y desvincularse de una acusación global o genérica. También parece necesario reconocer la ambivalencia de las herramientas de gestión y considerar seriamente sus diversas seducciones para comprender mejor su funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Akrich M., Callon M. & Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des mines.
- Amado G. & Enriquez E. (2006), «Éditorial», *Nouvelle revue de psychosociologie*, no 1.
- Aptel M. & Cnockaert J.-C. (2002), «Liens entre les troubles musculosquelettiques du membre supérieur et le stress», in *BTS. Le Stress au travail*, nos 19-20, p. 57-63.
- Aubert N. & Gaulejac de V. (1991), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Aubert N. Gaulejac de V. et Navridis K. (1997), *L'Aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Boltanski L. & Chiapello È. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bourguignon A. & Chiapello È. (2005), «The Role of Criticism in the Dynamics of Performance Evaluation Systems», in *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, no 6, p. 665-670.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Boussard V. (éd.). (2005), *Au nom de la norme: les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, coll. «Logiques sociales».
- Brunel V. (2004), *Les Managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- Chappell D. & Di Martino V. (1998), *Violence at Work*, Genève, Bureau international du travail.

- Chiapello È. (2003), «Reconciling Two Principal Meanings of the Notion of Ideology: the Example of the Concept of “Spirit of Capitalism”», *European Journal of Social Theory*, vol. 6, no 2, 2003, p. 155-171.
- Clot Y. (1995), *Le Travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.
- Courcy F., Savoie A. et Brunet L. (2004), *Violences au travail*, Montréal, PUM.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil, coll. «Points».
- Dambrin Claire C. (2007), «Control at a Distance as Self-Control: the Renewal of the Myth of Control through Technology», *Cahier de recherche du Groupe HEC*, no 876/2007.
- Dejours C. (1990), «Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations», in A. Chanlat (éd.), *L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska.
- Dejours C. (1995), *Le Facteur humain*, Paris, PUF.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil, coll. «L'Histoire immédiate».
- Dejours C. (2003), *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.
- Dejours C. (dir.) (2007), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Paris, Éditions Payot & Rivages.
- Dumond J.-P. (1992), *Les Approches française et nord-américaine en psychopathologie du travail*, Rapport de recherche, Paris, ministère de la Recherche.
- Enriquez E. (1982), «Structures d'organisation et contrôle social», *Connexions*, no 41, Ramonville, Érès.
- Enriquez E. (1989), «L'individu pris au piège de la structure stratégique», *Connexions*, no 54, Ramonville, Érès.
- Enriquez E. (1997), *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. «Sociologie clinique».
- Gaulejac V. de (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- Gilbert P. (1998), «Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines», *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 1, 118-130.
- Gilbert P. (2001), «Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel», *Revue de gestion des ressources humaines*, no 41, 21-31.
- Ginsbourger F. (2008), «Le concept d'organisation à l'ère des services: tensions dans le secteur public», *Cadres-CFDT*, no 428, 19-25.
- Joule R.-V. & Beauvois J.-L. (1998), *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF.
- Lancry A. & Ponnelle S. (2004), «La santé psychique au travail», in E. Brangier, A. Lancry & C. Louche (éds.), *Les Dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, p. 285-312.
- Le Goff J.-P. (2008), *La France morcelée*, Paris, Gallimard, coll. «Folio actuel».
- Lévy A. (1997), *Sciences humaines cliniques et organisations sociales*, Paris, PUF.
- Lhuillier D. (2006), *Cliniques du travail*, Toulouse, Érès.
- Michaud Y. (1999), *La Violence*, Paris, PUF, coll. «Que sais-je?», 1999.
- Nasse P. & Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Paris, ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac de V. & Descendre D. (1998), *L'Emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1re éd., PUF, 1979.
- Rabardel P. (1995), *Les Hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Rabardel P. (2005), «Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir», in P. Lorino & R. Theulier (éds.) [2005], *Entre connaissance et organisation: l'activité collective. L'entreprise face au dé! de la connaissance*, Paris, La Découverte.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Segrestin D. (2004), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Treanton J.-R. (1986), «Sur les débuts de la sociologie du travail», *Revue française de sociologie*, vol. 27, no 4, p. 735-740.
- Weber M. (1971), *Économie et société*, 1re partie, Paris, Plon.