

Plusieurs ouvrages récents, comme *L'Homme compassionnel* de Myriam Revault d'Allonnes (Seuil, 2007), se sont alarmés de la montée en puissance d'un discours sur les victimes qui paralyserait le débat public. Jean-Pierre Le Goff, qui est déjà intervenu à plusieurs reprises dans notre revue, rappelle que les situations de détresse au travail relèvent d'abord et avant tout de réalités collectives. Une lecture psychologisante et individualisante de ces situations pourrait bien faire le jeu d'une organisation du travail qui reporte risques et responsabilités sur les personnes.

Philosophe de formation, Jean-Pierre Le Goff est sociologue au laboratoire Georges Friedmann (Paris 1 - CNRS) et préside le club Politique Autrement. Auteur de plusieurs ouvrages remarquables dont *Les Illusions du management* (La Découverte, 1996) et *Mai 68. L'héritage impossible* (La Découverte, 1998), il vient de publier *La France morcelée* (Gallimard, coll. « Folio-Actuel », 2008).

Dans votre dernier livre, *La France morcelée*, vous mettez en garde contre l'inflation du discours victimaire, que l'on retrouverait à la fois chez les politiques et dans le monde du travail. Mais à dénoncer le « créneau de la souffrance » et son instrumentalisation, ne risque-t-on pas de méconnaître cette souffrance ?

Il ne s'agit pas de nier l'existence de désarrois et de déséquilibres psychiques, qui peuvent conduire à des situations dramatiques, mais de s'interroger sur les lectures qui en sont proposées. Or, il me semble dangereux

d'en rester à une lecture psychologisante des difficultés ressenties dans le monde du travail. Réduire ces difficultés à des problèmes personnels ou interpersonnels ne permet pas de rendre compte correctement des situations. En outre, cela enferme les « victimes » dans leur situation, dans une sorte de statut qui ne leur permet pas de se reconstruire.

Aujourd'hui, cette nouvelle figure de l'individu-victime ne concerne pas seulement le monde du travail, mais c'est une représentation qui est présente dans l'ensemble de la société et qui est mise en exergue dans les grands médias audio-visuels. Les politiques ont sur ce point plus que suivi la tendance : entre les romans sociaux à la Eugène Sue des discours de Ségolène Royal et le registre compassionnel de Nicolas Sarkozy sur les victimes des agressions, les dernières élections présidentielles ont fourni une excellente illustration de ce phénomène. Mais on pourrait tout aussi bien analyser le néo-gauchisme de la même façon : les « travailleurs en lutte » sont aussi et d'abord présentés comme des victimes de la « dictature des marchés ».

Les politiques entretiennent un discours victimaire qui a pour avantage de fonder une forme de légitimité morale. Mais en surfant sur la vague victimaire, ils se situent dans un registre qui, à y regarder de près, sort du champ de la politique, et ceci pour deux raisons. La première est qu'il élimine tout débat et court-circuite la raison : on ne discute pas, on ne raisonne pas avec la souffrance ou avec son porte-parole, ce serait indigne et immoral. La seconde est que l'une des fonctions du politique est de resituer des phénomènes particuliers dans une situation d'ensemble, de formuler les contradictions et les conflits dans la société. La lecture psychologisante des situations sociales interdit cette formulation en la ramenant à des cas individuels ou à des faits divers.

Dans le monde du travail, les conflits sociaux semblent également céder la place à l'expression de la souffrance sociale. On consulte le médecin du travail plutôt que le délégué syndical. Or il me semble essentiel de rappeler que si les situations sont vécues par les individus, elles ont aussi et d'abord une dimension collective.

Comment retrouver prise sur ces situations ?

En les identifiant pour ce qu'elles sont : un phénomène non pas simplement subjectif et intersubjectif, qui n'engagerait que la « victime » et son persécuteur, mais un phénomène objectif. Son analyse est possible : elle doit interroger la charge et les conditions de travail, l'usage du temps, le type de management, le jeu des prescriptions, des responsabilités, des pressions... Tout cela renvoie à des conditions concrètes et concerne le collectif, même si chacun le ressent de façon spécifique.

La première tentation, si un collaborateur perd pied, c'est de dire qu'il a des problèmes personnels ; et cette ten-

tation concerne aussi bien la hiérarchie que le groupe des collègues. Cela peut d'ailleurs être vrai, mais la question est de savoir ce qui dans l'environnement collectif de travail conduit à faire de ces problèmes un drame personnel. Une personne qui se suicide sur son lieu de travail désigne l'espace de travail comme le lieu où se noue le drame. C'est donc également sur ce terrain qu'il peut être dénoué : c'est en les réinsérant dans une réalité collective que l'on donne véritablement aux « victimes » une chance d'en sortir et de reprendre la main sur leur situation.

La première tentation, si un collaborateur perd pied, c'est de dire qu'il a des problèmes personnels ; et cette tentation concerne aussi bien la hiérarchie que le groupe des collègues. Cela peut d'ailleurs être vrai, mais la question est de savoir ce qui dans l'environnement collectif de travail conduit à faire de ces problèmes un drame personnel.

La culture victimaire apparue depuis une quinzaine d'années rend évidemment cette saisie difficile, car l'intérêt évident d'un certain type de management à ne pas remettre en cause l'organisation et les conditions de travail va de pair avec la propension croissante des salariés à lire leur propre situation avec les outils de la psychologie.

La psychologisation des situations ferait ainsi le jeu du management ?

Dit ainsi, cela me semble exagéré. Mais on peut effectivement saisir le lien existant de fait entre la tendance des salariés à « prendre sur eux », à lire les questions qui traversent le collectif de travail comme des problèmes personnels, et la tendance forte de nouvelles tendances du management à reporter risques et responsabilités sur les individus.

Depuis les années 1980, les illusions du management placent le travail sous le signe du « toujours plus ». La

La culture des organisations est de plus en plus une culture du record, de la performance, du dépassement permanent, qui évalue le salarié non pas au regard de ce qu'il a accompli, mais de ce qu'il aurait pu accomplir. L'individu est toujours en défaut, en quelque sorte, et ce défaut lui est renvoyé comme étant son affaire.

culture des organisations est de plus en plus une culture du record, de la performance, du dépassement permanent, qui évalue le salarié non pas au regard de ce qu'il a accompli, mais de ce qu'il aurait pu accomplir. L'individu est toujours en défaut, en quelque sorte, et ce défaut lui est renvoyé comme étant son affaire. C'est le paradoxe de l'individualisation des

situations de travail : ce qui appartient à l'individu, ce qui le définit, c'est toujours un défaut ou un manque par rapport à une norme idéale.

Prenons un exemple : l'individualisation des rémunérations passe souvent par l'introduction d'une part variable. Il ne s'agit pas d'une prime à proprement parler, d'un bonus qui viendrait en plus, mais d'une part liée à la performance. Cela a été conçu pour motiver les troupes et récompenser les efforts, et après tout pourquoi pas ; mais la performance parfaite étant par nature impossible, la rémunération réelle se situe par définition toujours en-dessous de ce qu'elle aurait pu être. L'imaginaire de la performance sans faille conduit ainsi à une représentation de soi comme sous-performant.

Le rapport au temps peut alors s'en ressentir : l'habitude de ne pas compter ses heures tiendrait alors à ce sentiment qu'on pourrait toujours en faire plus, qu'on n'en fait jamais autant qu'on pourrait, et qu'on devrait en faire ?

Ce n'est pas faux, mais il ne faut pas oublier que cette habitude s'inscrit aussi dans une culture professionnelle plus ancienne. Un fort investissement au travail fait partie de l'identité professionnelle des cadres. En fait, avec la question du temps se pose celle de la mesure du travail, qui a considérablement évolué depuis une trentaine d'années. Le monde industriel taylorien est marqué par une référence au travail physique : le travail peut être mesuré et quantifié en termes de gestes parcellisés et de vitesse d'exécution. Auparavant, on était dans une logique de postes de travail, où l'individu devait s'adapter au poste et c'est avant tout ce que l'on attendait de lui. Aujourd'hui, la dimension relationnelle et la participation au travail collectif ont pris plus d'importance. Désormais, l'implication mentale, comportementale et l'interaction avec le collectif (temps de réunion, communication) comptent davantage.

Les compétences requises ne sont pas seulement de l'ordre des connaissances techniques et des savoir-faire, mais impliquent des capacités cognitives et de communication liées aux nouvelles technologies, à l'analyse et à la résolution collective des multiples aléas de la production. Ces changements exigent une attention plus soutenue dans l'activité et une implication plus grande dans les rapports de travail. Le décloisonnement et la coordination accrue entre les différents services, la multiplication des réunions, l'attention plus grande portée aux « exigences » de l'utilisateur ou du client font que les relations occupent une part plus grande de l'activité. De tels changements heurtent les identités professionnelles, structurées autour de la technique et des savoir-faire, des salariés auparavant attachés à des postes fixes ou centrés sur des activités beaucoup plus séparées.

Le problème est aussi qu'on sait très mal mesurer cette contribution et ces compétences particulières, et que comme le notait Gilles Alexandre dans un précédent numéro de votre revue, les outils d'évaluation sont marqués par un imaginaire behavioriste, où la personne est décomposée en une série de comportements observables de l'extérieur. On a du mal à se sortir d'une représentation du travail humain sur le modèle de la machine, alors même que le travail réel mobilise des ressources, des talents et

une implication qui n'ont rien de mécanique. Tel est le paradoxe de la reconfiguration du travail : les nouvelles formes de management et d'organisation du travail mobilisent directement la subjectivité individuelle, tout en remettant en question le cadre dans lequel cette subjectivité se trouvait encadrée et contenue. En effet, la réduction des hiérarchies, le décloisonnement entre les différents secteurs d'activité,

Les nouvelles formes de management et d'organisation du travail mobilisent directement la subjectivité individuelle, tout en remettant en question le cadre dans lequel cette subjectivité se trouvait encadrée et contenue.

l'insistance sur la polyvalence, la communication, la réactivité déstabilisent les catégories professionnelles et les collectifs au sein desquels chaque salarié pouvait s'inscrire et se repérer comme membre d'un tout ordonné et hiérarchisé, fonctionnant encore selon une « logique de l'honneur »

(Philippe d'Iribarne) qui dicte à chaque groupe professionnel un sens du devoir et de la responsabilité. La plus grande implication subjective s'accompagne ainsi d'une insécurité identitaire, propice au désarroi, voire anxio-gène. Les études sur le harcèlement le montrent bien, les situations ainsi qualifiées relèvent en réalité le plus souvent d'un choc culturel entre un cadre portant les exigences nouvelles du management, la réactivité par exemple, et une personne dont l'identité professionnelle s'est construite sur un rapport plus souple au temps et plus exigeant en termes de qualité.

Il existe ainsi une tension entre le travail exigé et le travail reconnu, qui vient s'ajouter aux tensions entre performance idéale et performance réelle, entre anciennes cultures professionnelles et nouveau management. L'individu au travail est pris dans ces tensions, et c'est là précisément que se situent la fragilisation et la souffrance, d'autant plus fortes qu'il ne les comprend pas et que tout l'invite à lire dans ces tensions non un choc culturel ou un problème d'organisation du travail et de management, mais une insuffisance personnelle. Comment alors imaginer que la réponse donnée à cette souffrance en termes de compassion et de psychologie, puisse suffire ? La détresse des personnes tient d'abord aux tensions organisationnelles dans lesquelles elles sont prises, aux injonctions mana-

gérales paradoxales auxquelles elles sont soumises et sur lesquelles elles n'ont pas prise. Ce n'est pas les personnes qu'il faut « guérir », mais les organisations et un type de management déstabilisant. C'est donc l'affaire du collectif considéré dans l'ensemble de ses parties prenantes, à commencer par l'encadrement et les représentants des salariés.

Une telle approche exige une forme de recul, une capacité de réflexion sur l'organisation du travail et les relations sociales, qui peuvent faire défaut aussi bien à l'encadrement qu'aux représentants des salariés. La formation permettrait-elle de construire cette culture sinon critique, tout au moins distanciée ?

C'est bien de mettre à distance, de se mettre à distance qu'il s'agit, face à des mythologies managériales qui non seulement sont souvent aveugles, mais peuvent être aveuglantes. Il ne faut pas s'imaginer que les entreprises vont financer des séminaires de déconstruction des outils de gestion, mais en revanche il serait salutaire pour elles et pour les collectifs de travail de réfléchir à construire, via la formation en particulier, une culture managériale mieux informée vis-à-vis de ces outils.

Les cadres ont ici un rôle essentiel à jouer, et leur propre formation est donc déterminante. De ce point de vue, la situation est bien différente de celle de l'après-guerre et des Trente Glorieuses. La forte culture du conflit n'excluait pas une connaissance mutuelle par des parcours de vie et de formation, par des expériences humaines et professionnelles qui permettaient un décloisonnement social. Il existait un sens commun qui faisaient qu'on pouvait, tout en venant de milieux sociaux différents et souvent en s'affrontant, faire référence à un même type d'expérience, parler un même type de langage et garder le lien. Qu'en est-il aujourd'hui alors que les parcours de vie et de formation sont beaucoup plus cloisonnés et que la promotion sociale est pervertie par une sous-culture managériale, une fétichisation des outils et un langage pseudo-savant qui cas-

sent le sens-commun et dévalorisent l'expérience ? Beaucoup de cadres en exercice aujourd'hui ont du mal à prendre une distance suffisante et se trouvent désarmés

Quelqu'un qui a acquis de l'expérience et dispose d'une solide culture générale ne croit pas aux « outils-miracles » et sait mieux ce que l'on peut attendre des équipes.

face aux modes de management qu'ils sont amenés à utiliser. Comme ces outils tendent de surcroît à se substituer aux rapports directs et au face à face, on imagine sans peine les dégâts

que peut faire une utilisation aveugle et zélée de ces outils. Quelqu'un qui a acquis de l'expérience et dispose d'une solide culture générale ne croit pas aux « outils-miracles » et sait mieux ce que l'on peut attendre des équipes.

Les cadres et managers qui n'ont à leur disposition qu'une sous-culture technicienne pour gérer des problèmes humains et manquent d'expérience ne font pas leur travail correctement. Pour sortir de cette situation, toute la question est de repenser les conditions à mettre en place pour que dans parcours de formation et leur expérience professionnelle, les cadres puissent acquérir une compréhension de ceux qu'ils encadrent et une solide culture générale qui leur permette de mieux appréhender des situations complexes. Et les entreprises s'y retrouveraient, en gagnant en efficacité à terme. C'est aussi sur ce terrain que devraient se porter le débat et la négociation entre les partenaires sociaux.