

LE TRAVAIL COMME « MONDE », FACE À LA DÉSUBJECTIVATION

Par Jean Blairon

J'aborderai la thématique de la souffrance au travail et, parfois, du travail assassin à partir de mon champ d'expérience, soit l'intervention et l'analyse institutionnelle, particulièrement dans les secteurs associatif et public ; de façon occasionnelle, dans le secteur marchand (banque, vente de service).

J'y suis confronté pour un grand nombre de cas à des conflits entre acteurs, à des situations de forte incertitude, qui sont le mieux illustrées par les plaintes croisées pour harcèlement : par exemple le présumé harceleur dépose à son tour une plainte, s'estimant lui-même harcelé du fait de la procédure qui est entamée à son propos... Il s'agit de conflits particulièrement indécidables et qui se présentent souvent sous le mode d'un jeu à somme nulle : c'est lui ou moi...

Il reste que ces conflits ne sont évidemment pas sans effets : nous avons affaire à des violences symboliques bien réelles, parfois très importantes, mais qui s'exercent sur fond de repères flottants.

C'est la raison pour laquelle il me paraît fondamental de tenter d'abord d'éclaircir le paysage de la « souffrance au travail » (thème qui paraît avoir remplacé celui de l'exploitation et de l'aliénation), pour mieux comprendre le succès et les effets paradoxaux du succès d'une question peut-être mal posée.

Le sociologue du travail Jean-Pierre Le Goff s'est livré à une étude critique approfondie du thème du « harcèlement moral » à partir du succès phénoménal du livre de Marie-france Hirigoyen *Le harcèlement moral*, publié en 1998 et vendu à 500000 exemplaires, ce qui est symptomatique.

Jean-Pierre Le Goff critique la grande élasticité de la notion et pose crûment la question de savoir « comment une notion aussi confuse a-t-elle pu faire l'objet d'un texte de loi ? »¹. Je ne sais pas d'ailleurs que la notion de « bien-être » au travail apportera un progrès significatif.

La confusion regrettée par J.-P. Le Goff peut s'appréhender synthétiquement par l'usage très approximatif que fait M.-F. Hirigoyen du terme de **violence perverse** :

« La dénomination de « pervers » est non seulement déconnectée de la sexualité, mais elle prend un sens pour le moins élastique quand l'auteur écrit : « Je garderai également la dénomination de « pervers » parce qu'elle renvoie clairement à la notion d'abus, comme c'est le cas avec tous les pervers. Cela débute par un abus de pouvoir, se poursuit par un abus narcissique au sens où l'autre perd toute estime de soi, et peut aboutir parfois à un abus sexuel. »²

1 Jean-Pierre Le Goff, « Que veut dire le harcèlement moral ? », *La France morcelée*, Paris, Folio, 2008, p. 179.

2 Jean-Pierre Le Goff, *op.cit.*, p. 184.

En **structure profonde**, on comprend assez vite que l'usage social de cette théorie élastique repose sur un syllogisme erroné :

« Tout pervers est un abuseur
Or X abuse dans la situation
donc X est un pervers. »

En effet, il s'agit des syllogismes de deuxième figure (le moyen terme est deux fois prédicat) ; dans cette catégorie, une des deux prémisses doit d'office être négative.

Cet autre exemple montre clairement la non pertinence d'un tel syllogisme :

« Tout sportif est drogué
or X est drogué
Donc X est sportif. »

En l'occurrence, nous nous trouvons plongés dans un environnement où l'on est tenté d'abuser du terme d'abus.

Jean-Pierre Le Goff critique en conséquence la psychologisation et la victimisation des rapports au travail et des rapports sociaux qui en découlent ; il conclut : « à sa façon, le « harcèlement moral » porte témoignage d'un mal-être dans les rapports sociaux, en même temps qu'il y participe et le renforce. »

Dans une situation aussi confuse, il convient peut-être de se demander ce qui explique le succès d'une question mal posée et de tenter d'objectiver au mieux ce qu'elle révèle.

LES COMPOSANTES CULTURELLES D'UNE QUESTION MAL POSÉE

Le succès d'une question mal posée n'est peut être tel que parce qu'on ignore, tout en les vivant, les raisons pour lesquelles elle est mal posée.

La thématique s'inscrit dans les luttes sociales et culturelles des années soixante qui ont cependant changé de sens : elles ont fait l'objet de « retournements », comme lorsqu'on dit qu'un agent a été « retourné ».

C'est ainsi que Luc Boltanski et Eve Chiapello expliquent le succès du capitalisme, qui s'est relevé renforcé des fortes critiques qui lui étaient adressées dans les années soixante³.

Ces critiques étaient surtout culturelles : on reprochait au système capitaliste de tuer la liberté (le pouvoir des petits chefs dans l'atelier représente assez bien la cible) et d'empêcher l'authenticité (la société de consommation manipule nos désirs : une consommation à outrance est en effet nécessaire pour justifier une production à outrance).

Pour faire bref, nous pouvons dire que c'est le modèle capitaliste lui-même, radicalement mis en cause dans les années 60, qui a repris à son compte les valeurs de liberté et d'authenticité, en prétendant y apporter une réponse en son sein, tout en les mettant au service d'orientations contraires.

On peut oser cette formule : « Vous voulez la liberté et l'authenticité ? C'est chez nous que vous les trouverez : vous serez désormais responsables de vous-mêmes et de votre propre travail et pourrez ainsi vous réaliser, vous épanouir, être reconnu, etc. ».

La critique des années soixante contre « le pouvoir des petits chefs » (qui était bien réel) a conduit par exemple à la pseudo-disparition du contrôle (le terme, devenu obscène, a quasi disparu) ; celui-ci a été remplacé par des « évaluations » plus qu'ambiguës (elles sont par exemple supposées être un

3 L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

« échange », tout en pouvant donner lieu à des sanctions). Pour ceux qui n'ont pas d'emploi, l'aide qu'ils reçoivent est pareillement un recueil d'informations sur leurs démarches dont on « évaluera » si elles font suffisamment preuve d'« activation » (avec sanctions à la clé).

Le contrôle, supposé n'être plus nulle part est paradoxalement tendanciellement partout, et s'exerce à visage couvert (et donc sans recours) : pensons par exemple, en sus de cette « culture de l'évaluation », au contrôle sauvage d'un travail par un collaborateur qui n'a pas cette attribution. Nous avons donc un paysage social où il a plus de liberté apparente pour moins de liberté réelle.

Qu'est-ce par exemple, en effet, qu'un « entretien de progression » où le responsable de département doit fixer deux objectifs à son subordonné pour l'année qui vient (exemple réel) ? Quel sens aura le dialogue des mêmes cinq ans plus tard ? Aura-t-on fixé dix objectifs différents ? Aura-t-on trouvé les justifications oiseuses qui permettront de redire les mêmes ? Comment sera interprétée cette « stagnation » ? Sera-t-elle reprochée au subordonné ?

Le « retournement » de la revendication de liberté en « responsabilisation » permet en fait à la fois la montée en puissance de nouvelles exigences (ce n'est jamais suffisant) tout autant que l'expression de revendications d'autonomie capricieuse de la part de certains subordonnés, et pas d'office les meilleurs.

Le thème de l'épanouissement au travail où chaque individu est supposé pouvoir « se réaliser » est de même souvent le vecteur qui permet à de nouvelles techniques d'assujettissement de se déployer. Pierre Bourdieu les voyait comme des moyens d'obtenir une exploitation sans plus de limites.

« Ainsi s'instaure le règne absolu de la flexibilité, avec les recrutements sous contrats à durée déterminée ou les interims ou les « plans sociaux » à répétition, et l'instauration, au sein même de l'entreprise, de la concurrence entre filiales autonomes, entre équipes, contraintes à la polyvalence, et, enfin, entre individus, à travers *l'individualisation* de la relation salariale : fixation d'objectifs individuels ; instauration d'entretiens individuels d'évaluation ; hausses individualisées des salaires ou octroi de primes en fonction de la compétence ou du mérite individuels ; carrières individualisées ; stratégies de « responsabilisation » tendant à assurer l'auto-exploitation de certains cadres (...) ; exigences de l'« auto-contrôle » qui étend « l'implication » des salariés, selon les techniques du « management participatif », bien au-delà des emplois de cadres ; autant de **techniques d'assujettissement rationnel** qui, tout en imposant le surinvestissement dans le travail, et pas seulement dans les postes de responsabilité, et le travail dans l'urgence, concourent à affaiblir ou à abolir les repères et les solidarités collectives. »⁴

L'individualisation de la négociation employeur/employé, notamment salariale, permet en effet une cassure des collectifs et un affaiblissement des protections collectives ; la responsabilisation individuelle et la fixation d'objectifs (soit une liberté à la fois accordée dans son principe et formatée dans son exercice) sont en fait des exigences d'auto-contrôle qui permettent la montée en puissance d'exigences nouvelles à l'égard des travailleurs : arriver à ses objectifs est souvent jugé insuffisant).

Par ailleurs, en sus, on voit poindre des critiques ambiguës du travail qui l'opposent à l'« activité » ; le premier serait insuffisamment épanouissant ; la seconde permettrait à chacun de se réaliser pleinement. Des modèles de société sont imaginés, par exemple autour de la notion d'allocation universelle.

On peut constater paradoxalement qu'ils sont le plus souvent prônés par des personnes qui...disposent d'un travail et des droits qui l'accompagnent.

4 P. Bourdieu, « Le néo-libéralisme, utopie (en voie de réalisation) d'une exploitation sans limites », *Contre-feux*, Paris, Raisons d'agir, 1998, p. 111.

Jean-Pierre Le Goff critique durement cette plongée dans l'utopie :

« Il peut paraître louable de vouloir préconiser le développement des activités citoyennes, de loisir et de culture face à la « valeur travail », mais encore s'agit-il de ne pas ériger ce qui apparaît comme un mode de vie valorisé par les couches moyennes supérieures en modèle hégémonique, reproductible comme tel par toutes les couches de la société. Ce mode de vie apparaît, du reste, largement imaginaire quand on examine le surinvestissement de nombreux cadres dans leur activité. (...). Décréter la fin du travail, c'est développer une utopie stérile qui favorise le développement du désarroi dans les milieux ouvriers et populaires. »⁵

De fait, entendre décréter la fin du travail par ceux qui en jouissent d'un, quand on en est soi-même privé ou quand on est menacé de le perdre peut être relativement déstructurant...

Nous sommes donc face à des mouvements culturels de grande ampleur, qui provoquent une mise en flottaison générale : les revendications de liberté et d'authenticité sont retournées par ceux contre qui elles portaient et sont présentées désormais comme un apport qu'ils offrent à toute la société, tout en servant des intérêts contraires ; la valeur travail est par ailleurs critiquée par une partie de ceux qui en jouissent dans des raisonnements utopiques qui peuvent accroître le problème (voir la critique de M. Alaluf à propos de l'allocation universelle⁶).

L'abus de la catégorie de l'abus s'inscrit donc dans un paysage culturel chaotique et risque d'aggraver le flou et l'indécision comme ses effets déstructurants.

La priorité m'a semblé en conséquence de construire des repères plus discriminants.

CADRAGES, PRISES DE POSITION, POUR SORTIR DU BROUILLARD

Il s'agit ici de cadrages que nous mettons en œuvre dans nos interventions.

Distinguer autorité, pouvoir, domination

Une distinction des trois termes constitue un premier pas. Celle que propose J.-P. Le Goff se révèle très opératoire.

Appelons à sa suite autorité une forme d'excellence, pas d'office permanente d'ailleurs ; il va de soi que chacun peut faire preuve en ce sens d'autorité.

L'exercice du *pouvoir* permet que dans un collectif au travail soient réalisés de manière satisfaisante un pilotage cohérent, des prises de décision effectives, les arbitrages nécessaires, la construction d'équilibres, par exemple en matière de charge de travail.

L'exercice du pouvoir est dans ce contexte jugé légitime en tant que tel ; cela aide un peu, évidemment, si celui ou ceux qui assument ce pouvoir disposent d'autorité (ce qui ne veut pas dire disposent de plus d'autorité que tous leurs collaborateurs dans tous les domaines).

Le terme domination désigne quant à lui un pouvoir qui serait excessif, capricieux ou cruel.

Notons immédiatement que la domination peut être verticale mais aussi horizontale : on peut la trouver par exemple dans les groupes de bénéficiaires, ou de collègues.

Le concept de Félix Guattari de « groupe assujetti » est ici déterminant⁷ : le groupe assujetti est celui dont les membres dépendent excessivement d'une loi interne (verticale ou horizontale) ou sont excessivement soumis à des lois externes ; les cas où le poids des lois externes se traduit en dérives internes est d'ailleurs fréquent.

Plutôt que de parler de souffrance au travail (terme trop élastique, qui risque de psychologiser la question et de la cadrer d'office individuellement – ce qui constitue une des facettes du problème),

5 Jean-Pierre Le Goff, *op.cit.*, p. 146.

6 Par exemple dans cette intervention : <http://www.intermag.be/au-dela-de-lindignation2#MALaluf>.

7 F. Guattari, « Le groupe et la personne », article d'avril 1968 republié dans *Psychanalyse et transversalité, Essai d'analyse institutionnelle*, Paris, la Découverte, 2003.

nous pouvons alors aborder l'étude des relations autorité/pouvoir/domination dans une situation donnée, et notamment interroger les dimensions d'assujettissement qui y sont présentes.

Le travail est un « monde », il est le lieu d'un exercice collectif du sens

Le deuxième repère vise à rappeler qu'aucun travail ne peut se résumer ni se réduire à sa version instrumentale de production de tel ou tel bien ou service, par exemple telle qu'elle est coulée dans la version peau de chagrin de l'action « objectifs/moyens/résultats » à laquelle nous nous sommes tant habitués.

Le travail est un monde en soi, il est participation à la société tout entière, il est un lieu d'investissement. A ce sujet, Littré nous rappelle que le verbe « s'investir », avant d'indiquer le déploiement d'une énergie, signifiait justement « se donner un droit, une autorité ».

Le travail comme monde doit être abordé à partir de trois dimensions (Nous suivons ici Jean-Pierre Le Goff et Danièle Linhart, dans la reprise qu'ils réalisent, chacun à leur manière, des travaux d'Hannah Arendt).

UNE DIMENSION D'UTILITÉ SOCIALE, DE DÉSINTÉRESSEMENT, DE DON DE SOI, DE BEAUTÉ DU GESTE

De toutes sortes de manières, en effet, les collectifs au travail ont conscience de construire une société, bien au-delà de la matérialité de la tâche effectivement réalisée. Danièle Linhart en a donné des exemples saisissants dans des contextes très rudes, comme un abattoir (une usine à tuer, dit-elle)⁸.

Le thème est difficile, puisqu'il prend à revers à la fois l'interprétation individuelle de l'autonomie et les raisonnements qui critiquent légitimement par ailleurs l'exploitation (l'extorsion de la plus-value).

Voici par exemple un commentaire sur la dimension altruiste du travail réalisé par Laurence Théry,

« Le travail de Christiane ne vise pas simplement à la débarrasser d'une tâche, comme tente de le faire croire le modèle économique. Le traitement soigneux des commandes s'impose dans la mesure où il facilite le travail de l'atelier comme celui du service après-vente. Son activité vise aussi à lever des entraves à l'activité d'autrui. Elle ne se manifeste plus seulement comme développement de l'autonomie personnelle, elle vise une autonomie plus large, collective. [...] Cela souligne une ambiguïté majeure de l'organisation du travail : là où la prescription vise la production d'un bien ou d'un service à valeur marchande, celui ou celle qui travaille est en fait engagé dans la production d'un monde. Le développement de l'activité de travail nous apparaît ainsi comme le mouvement dynamique à travers lequel l'individu intègre progressivement le souci de l'activité d'autrui. (...) (L'individu) se révèle capable de donner, donc de poser des actes libres qui le relient à autrui. »⁹

UNE DEUXIÈME DIMENSION CONSTITUTIVE DU TRAVAIL COMME MONDE CONCERNE LES FAÇONS DE S'ORGANISER QU'INVENTE LE COLLECTIF ET QUI ÉCHAPPENT AUX PLANS ET AUX PRESCRIPTIONS DE LA MAÎTRISE (ET QUI SE RÉVÈLENT SOUVENT BIEN PLUS EFFICACES QUE CEUX-CI).

Castoriadis a proposé le terme de « contreplans » pour désigner ce que peuvent créer les rapports de coopération libres, à côté et au travers de ce qu'ont conçu les cadres.

ENFIN, LE TRAVAIL EST AUSSI UNE FORMIDABLE OCCASION DE SOCIALITÉ LIBRE, DE RENCONTRES ET D'ÉCHANGES

Insistons ici sur le caractère libre, pour lui opposer les socialités imposées, comme les mises au vert où l'on cherche soi-disant à « mieux se connaître pour mieux travailler ensemble » (c'est-à-dire pénétrer dans la vie privée pour utiliser (si ce n'est exploiter) ce qu'on y apprend dans un autre contexte).

8 D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.

9 D. Linhart, *op.cit.*, p. 33.

Utiliser les deux repères couplés (distinction autorité/pouvoir/domination et prise en compte des dimensions du travail comme monde) permet déjà de mieux débusquer les vecteurs d'une domination éventuelle.

Par exemple, le déni des contreplans est un déni d'autorité qui peut sous-tendre une domination ; l'introduction de la concurrence interne dans les équipes et entre elles s'attaque frontalement à la logique collective qui fonde le sens du travail et elle peut constituer une rupture d'équilibre (pouvoir excessif).

Toute une série de questions discriminantes peuvent être déduites de cette combinaison.

Par exemple :

- « Dans quel régime de sens est parlé le travail dans cette institution (instrumental ? Sociétal?) ? »
- « Quelle place est donnée aux contreplans tels qu'ils manifestent l'autorité du collectif ? »
- « Quelle logique coopérative est réellement possible ? »
- « Quelle socialité est possible, attendue, exigée ? »

L'importance nouvelles des ressources subjectives

La recherche d'utilité sociale, l'autonomie collective, les contreplans, la socialité libre mobilisent un **capital subjectif**, dont on ne mesure pas assez qu'il constitue une – si ce n'est la – cause efficiente de la richesse aujourd'hui.

Nous proposons d'entendre par « capital subjectif » :

- des connaissances de nature très diverse (par exemple les savoirs construits dans l'expérience) ;
- des processus (par exemple « le sens du jeu » qui permet à l'éducateur de savoir s'il « notifie ce qu'il a vu » ou non, la capacité à créer, à anticiper) ;
- enfin, des ressources symboliques comme la confiance qu'on inspire, la capacité à s'investir, comme décrit plus haut, le crédit dont on dispose (ressources si importantes qu'elles sont par exemple jugées prépondérantes dans le champ financier – que n'exige-t-on, par exemple, pour gagner « la confiance des investisseurs »?).

A ce sujet, constatons une forte évolution : si le capitalisme industriel, avec le taylorisme, pensait se développer en éradiquant du travail ses dimensions subjectives (il s'agissait de poser des gestes techniques sans devoir y réfléchir), le capitalisme hyper-industriel prétend capter ces dimensions subjectives, mais à sens unique et sans reconnaître leur rôle (ni les rétribuer à leur juste valeur).

L'implication peut être exigée totalement sans pour autant donner lieu à un engagement réciproque : les actionnaires, ni même les dirigeants ne se sentent liés par rien ni personne...

Luc Boltanski décrit ainsi le comportement des multinationales :

« Les multinationales, quoique moins mobiles que les marchés financiers, ne sont guère plus fidèles à un pays, une région, une implantation. Pour les retenir ou les attirer, il est désormais convenu que les Etats, ou encore les collectivités locales, paieront, qu'elles offriront les terrains, réduiront les impôts, etc. Le plus mobile impose son prix mais il ne s'engage pas vraiment à rester. Il est toujours sur le départ. »¹⁰

D'où le sentiment de trahison ressenti par « ceux qui ont tout donné » et qui s'aperçoivent que ceux qui ont bénéficié de cet engagement total ne se sentent redevables en rien à leur égard.

10 L. Boltanski et E. Chiapello, *op.cit.*, p. 453.

Ce triple cadrage nous permet de penser la domination en échappant à une individualisation et une psychologisation qui font justement partie du problème (notamment, comme nous l'avons vu, parce qu'ils s'inscrivent dans un mouvement général qui cherche à attaquer systématiquement tous les collectifs).

Il reste que nous avons aussi à penser à une manière de **degré** dans la domination.

Si nous suivons Pierre Bourdieu, la violence que quelqu'un retourne contre lui-même (le suicide en constituant la manifestation ultime) ou contre les autres constitue une réponse visible à un **cumul** peu visible celui-là : le cumul des violences de structure (par exemple les effets de la dérégulation du marché de l'emploi) et des violences quotidiennes, dans les interactions, dont le poids peut devenir tout à fait excessif.¹¹

L'APPORT DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Pour l'étude des violences d'interactions, l'analyse institutionnelle est d'un apport essentiel.

En effet, nous disposons des analyses incontournables d'Erving Goffman qui s'est attaché à décrire comment les institutions **totales** pouvaient « agir sur le moi » pour le désintégrer.

Dans ce cas, elles peuvent produire, entre autres, le repli sur soi puis l'abandon de la vie (se laisser mourir par exemple).

Goffman qui avait consacré deux ans d'observation participative de la vie des malades mentaux dans un grand hôpital de Chicago en avait déduit un « type » - les institutions fermées totales, qu'il accusait d'agir selon un cycle métabolique : intromission d'êtres humains, malaxage et dégorgement à l'état de déchets.

Nous pouvons parler dans ce cas de **désubjectivation**.

Nous débouchons alors sur une question assez précise :

comment une **domination** exercée à l'égard de personnes qui vivent – comme nous tous - **le travail comme un monde** peut-elle devenir à ce point **excessive** qu'elle produit une **désubjectivation** (dont une des conséquences ultimes est l'abandon de la vie) ? – La question est posée de surcroît dans le contexte d'une société qui accorde tant d'importance au capital subjectif pour se développer, mais où les sujets sont souvent réduits au statut de pion dans des stratégies qu'ils ignorent ou voient leurs désirs manipulés et formatés (ce qui veut dire qu'ils sont niés comme sujets).

Un des intérêts majeurs du travail de Goffman est d'avoir mis au jour les **procédés** par lesquels une institution totale peut détruire les sujets qui la fréquentent, à leur corps défendant ou non.

Ces procédés constituent des **mécanismes**¹² – en d'autres mots, on peut parler de **fonctions** - dont l'action s'appréhende par rapport aux **effets** qu'ils produisent.

Nous pourrions alors poser comme hypothèse qu'une domination devient d'autant plus excessive que le cumul de procédés de désubjectivation y est important.

Nous n'avons pas le temps ici de réaliser ce travail avec tout le détail et la précision qu'il mérite.

11 Ce point est longuement développé dans J. Fastrès et J. Blairon, *La prévention : un concept en déperdition ?*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.

12 Nous avons tenté de les illustrer dans J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, *L'institution recomposée, tome 2, L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2000.

Je voudrais toutefois vous en proposer une approche indicative qui part de la typologie des procédés établis par E. Goffman en indiquant quelques exemples de correspondances possibles avec la domination au travail telle qu'elle se manifeste et pourrait se définir.

Dans une recherche que nous avons menée sur les jeunes « NEET » acronyme anglais signifiant ni à l'emploi, ni aux études, ni en formation, nous avons rencontré des situations où les mêmes procédés sont actifs dans « l'aide » que ces jeunes reçoivent.

Le fait d'être privé de l'exercice de son droit fondamental au travail (le droit à un travail librement choisi ou accepté) expose malheureusement tout autant à la désobjectivation¹³.

Mécanismes	Actualisation dans une institution hyper-industrielle	Exemples de manifestations
Coupure avec l'extérieur. Dépossession des rôles sociaux.	Mise en équivalence paradoxale.	Statut de pion menacé qui devrait être bien content d'en être (alors que tant d'autres équivalents n'en sont pas).
Déshabillage, cérémonies de bienvenue. Dépouillement des objets personnels.	Appartenance contrainte à des valeurs exogènes définies comme communes.	Usage des chartes, politique de « tabula rasa » à propos du sens du travail.
Situations humiliantes. Rôles incompatibles avec l'image du moi.	Violation du sens. Rupture du collectif.	Outrage aux mots, concurrence interne, imposition de rôles incompatibles avec la déontologie.
Violation des territoires du moi.	Effacement des frontières privé/public.	Exigence de « foi ». Exposition de réserves.
Ricochet. Lois incohérentes. Embrigadement.	Mode d'implantation du changement. Bougisme. Taylorisme du temps.	Résistances requalifiées en archaïsme. Doubles sens, déplacements permanents. Logique programmatique.
Perte du confort de l'adulte. Impossibilité d'exprimer un désaccord.	Stratégie de la « déception ». Culture du consensus obligé.	« Tous dans le même bateau »

Dans l'institution totale classique, la réclusion s'accompagne d'un isolement et de la dépossession des rôles sociaux (« ici tu n'es plus rien ») : le même mécanisme s'observe dans certains lieux de travail où l'on profite de l'existence d'une phénoménale « armée de réserve » de demandeurs d'emploi pour en isoler les travailleurs et les réduire à quantité négligeable et interchangeable.

Les « chartes de valeurs » définies (et imposées) d'en haut (et souvent par des cabinets d'audit) qui dénie l'autorité et le sens du travail existants équivalent au fonctionnement de « dépouillement » matériel que réalisent les institutions totales. De même, l'obligation pour les travailleurs de se désolidariser les uns des autres n'a rien à envier au reniement que l'on impose aux reclus par rapport à leur famille, leurs proches, etc. Semblablement, le management moderniste emploie un vocabulaire que

13 http://www.oejaj.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/oejaj/upload/oejaj_super_editor/oejaj_editor/pdf/FinalNEET.pdf&hash=bf86828b64bf54602846c265c607685aa50aedff

les circonstances dans lesquelles il est mobilisé devraient suffire à interdire (liberté, épanouissement, etc.) : l'outrage aux mots réputés communs est une arme redoutable de désobjectivation.

Les organisations « modernisées » exigent la « foi » intégrale et l'implication privée, bien au-delà de la sphère professionnelle, comme nous l'avons vu ci-dessus, de la même façon que les institutions totales ne se privent pas d'imposer des exhibitions et des surexpositions de la sphère privée.

Les résistances, dans les deux types d'institutions, sont utilisées pour justifier le bien-fondé des attaques qui les ont suscitées (« s'ils résistent, c'est bien la preuve qu'ils sont archaïques et qu'il faut les bousculer »). Les travailleurs comme les reclus sont sommés d'obéir à des lois qu'ils ne comprennent pas, qui sont capricieuses et changeantes : l'arrivée d'un nouveau « modernisateur » dans une organisation produit un bougisme incohérent, qui est devenu systématique (« on change tout puisque j'arrive – pour que tout reste le même en termes de rapport de force... »).

Le reclus voit sa vie programmée dans tous ses aspects ; la vulgate omniprésente « objectifs/moyens/résultats » permet un semblable embrigadement dans le « prévisible/connu/à maîtriser ».

Enfin, pour le reclus de l'institution totale, il n'y a plus de protection ou de désaccord possibles ; la manière dont le management moderniste s'ingénie à prétendre que « tous sont dans le même bateau » (la contrainte est extérieure, c'est le client, la concurrence, la mondialisation...) produit le même effet.

Le profil-type

Pour sommaires que soient ces indications, elles permettent d'entrevoir comment une domination excessive peut s'installer dans un lieu de travail.

Mais les recherches de Goffman permettent aussi d'approcher une question complexe, celle du « profil-type » de l'institution désobjectivante.

C'est dire d'abord que la question est bien plus de nature institutionnelle que liée à la personnalité de tel ou tel responsable.

Il reste que tout le raisonnement que nous avons tenu montre que les institutions qui visent à accaparer fortement, exploiter et manipuler le capital subjectif de leurs travailleurs ont de grandes chances de devenir désobjectivantes...

Convenons que celles qui embrassent les thèses du management moderniste (performance sans faille, consensus obligé, bougisme permanent¹⁴) sont de bonnes candidates, particulièrement dans les services publics et les associations où l'introduction de ce management moderniste est pour le moins contre-nature.

Pour revenir à la responsabilité des cadres, il n'est nul besoin, on le comprendra, d'être un pervers narcissique pour participer à l'entreprise de désobjectivation : les demi-habiles, les dominés culturels, fascinés par les repères qu'ils embrassent sans voir qu'ils vont écraser l'environnement qu'ils pilotent, y arrivent très bien.

TROIS PRÉCISIONS

Disons encore, pour compléter autant que faire se peut la démonstration, que lorsque nous employons le terme de « sujet », nous n'évoquons pas une substance, la plénitude d'un moi individuel qui aurait à être reconnu tel qu'il est supposé être.

Le sujet, c'est la subjectivation au travail en chacun, individus ou groupes.

14 Cf. tout le travail de Jean-Pierre Le Goff, notamment son interview vidéoscopée dans notre magazine Intermag, Dossier champ économique, « Autour du management des associations, dialogues avec Jean-Pierre Le Goff : <http://www.intermag.be/autour-du-management-des-associations-dialogues-avec-jean-pierre-le-goff>.

Alain Touraine l'exprime très bien lorsqu'il évoque le travail de distance à soi, qui produit « tous les décalages qui font qu'un individu ne peut totalement s'identifier à aucune activité, aucune appartenance, aucune relation sociale.¹⁵ ».

L'identité n'est pas un donné, une substance, elle est un effort de création.

Le même Touraine l'évoque à propos des grèves qu'il appelle expressives :

« Dans la pratique des relations sociales, le principe d'identité se présente comme un dépassement du groupe ou de la catégorie qui en est porteur. Les ouvriers d'une usine, d'un atelier ou d'une ville se considèrent, dans certaines circonstances, comme engagés dans une lutte qui déborde le cadre où elle apparaît, qui mobilisent des demandes qui ne peuvent être entièrement satisfaites dans un cadre organisationnel ou politique. (...) les observateurs des grèves distinguent souvent les grèves instrumentales, définies par leurs buts précis, et les grèves expressives, à travers lesquelles le groupe affirme ou construit sa solidarité. C'est cette expression de soi qui fait apparaître le principe d'identité. »¹⁶

Et nous pouvons en conséquence le suivre lorsqu'il rappelle que l'action collective prime les législations :

« Je préfère donc parler de l'Etat de *droits* plutôt que de l'Etat de *droit*, car ce n'est pas l'Etat qui décide par lui-même de se fonder sur le droit ; **ce sont des actions collectives qui imposent aux lois la défense de droits**. La distance entre les droits et les lois est si grande qu'il faut chercher à la réduire, mais on ne peut le faire qu'en reconnaissant la séparation – et souvent même l'opposition – entre les lois du système et les droits des acteurs. »¹⁷

En ce qui concerne le travail, cela nous conduit à porter tous nos espoirs sur la capacité des acteurs collectifs à comprendre que désormais les questions sociales sont indissociablement culturelles et vice-versa¹⁸.

Il en va d'ailleurs de même pour tous ceux qui sont privés de leur droit fondamental au travail :

« Les Européens ont raison de défendre bec et ongles des politiques qui combinent protection sociale et redistribution des revenus, surtout quand elles sont associées à un impôt progressif. Mais ces objectifs ne sont plus suffisants ; non pas tant parce que les moyens financiers nécessaires à leur réalisation manquent, mais avant tout parce qu'ils négligent, parfois de manière scandaleuse, les droits et les demandes des sujets humains. C'est ce que nous exprimons maladroitement lorsque nous parlons du manque d'humanité, de respect ou d'écoute des institutions à l'égard de ceux qu'elles traitent comme de simples demandeurs d'aides sociales, alors que ces personnes ont besoin en plus d'une protection contre les accidents de la vie, que l'on encourage leur capacité d'indépendance et d'initiative. »¹⁹

15 L'auteur poursuit : « Ce qui ne signifie pas que ce soit l'individu solitaire, isolé, qui ait plus de chance de devenir un sujet. C'est le maintien d'une distance à l'égard des fonctions sociales qui rend possible pour un individu de s'ouvrir à la subjectivation, mais ce ne sont pas la privation et la souffrance qui l'aident à se développer. » Cf. *La fin des sociétés*, Paris, Seuil, 2013, p. 322. Notons aussi cette phrase : « La subjectivation est une montée vers soi-même comme porteur de droits. Cette montée n'est nullement réservée aux plus instruits ou aux plus puissants. Au contraire... » (p. 321).

16 A. Touraine, *Production de la société*, Paris, Seuil, 1973, p. 362.

17 A. Touraine, *La fin des sociétés*, Paris, Seuil, 2013, p. 233.

18 Cf. la « clé de consistance » que nous avons essayé de définir, in J. Blairon, « Education populaire et "résistance" », *Intermag*, septembre 2008 (<http://www.intermag.be/images/stories/pdf/resistance.pdf>).

19 A. Touraine, *ibidem*, p. 404.