

LIBERTE ET RESPONSABILITES DES SALARIES DANS LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ACTUELLES : LIMITES, ENJEUX ET SOLUTIONS

Françoise PAPACATZIS

J'ai choisi de vous parler du thème du séminaire de cet été, *Liberté et responsabilité*, sous l'angle du travail et du monde de l'entreprise. C'est un essai d'extension des concepts de la sophia-analyse au domaine du travail.

Dans les missions que je conduis actuellement dans diverses entreprises et institutions, préventeur en risques psychosociaux, j'ai compris l'importance de tenter de faire passer les salariés du statut de victime à celui d'acteur de leur vie professionnelle. Dans les conditions de travail actuelles, il s'agit pour ces salariés d'une liberté à conquérir en eux et de responsabilités à assumer à travers les choix qu'ils font.

Mais avant de pouvoir être libre et responsable, il faut construire, ou reconstruire, ou encore consolider son « espace intérieur », là où le Moi-Personne, cette instance décisionnelle qui peut faire un choix d'amour ou de haine selon qu'elle est en lien ou non avec le Soi, va pouvoir désirer, décider puis agir. Un espace intérieur qui permet de penser, de mentaliser, de symboliser ce que l'on vit au travail (de positif ou de négatif), ce que les sciences sociales appellent « subjectivité ». Un espace de JEU (non pas au sens ludique, mais dans le rapport au mouvement) qui permettra l'avènement du JE. Un pré-requis à mon avis nécessaire : avoir une représentation un peu globale des mutations actuelles dans la société et dans le travail et de leurs impacts sur nous. Il semble que la société se soit complexifiée et devienne parfois illisible, traversée par des injonctions d'Idéal de perfection (cf. la communication d'Hervé Etienne) : il faut rester jeune, beau, hyperactif, dans une espèce de déni de l'âge et des accidents de la vie ; dans l'entreprise, elle peut être transposée sous la forme : il faut être performant tout le temps.

J'ai donc l'ambition de rendre lisible l'illisible dans les entreprises, de même qu'en psychanalyse on essaie de rendre conscient l'inconscient. C'est une mise en mouvement que je propose aux salariés, afin que chacun puisse récupérer un pouvoir d'agir (même minime) sur sa vie professionnelle. Pouvoir agir a plusieurs avantages : sortir d'un sentiment d'impasse, donc de l'angoisse, imaginer des solutions réelles ou existentielles pour être mieux dans sa vie – désirer, choisir et décider.

Comment être libre et responsable, si l'on ne sait ni d'où l'on vient, ni ce que l'on est en train de vivre et où l'on a envie d'aller ? Autrement dit, si l'on est en éclipse de soi et du Soi. Par exemple, je pose la question parfois à un salarié : « mais qu'attendez-vous de votre entreprise et quels sont vos objectifs de vie ? ». La réponse est souvent un grand point d'interrogation.

Quelques éléments de définition

La subjectivité

L'identité a été définie pour la première fois en sciences sociales en 1950 par E. Erickson, la construction de l'identité psychosociale est un processus complexe, qui dépend à la fois de la personne elle-même et des interactions sociales. C'est ce processus qui permet à un individu de se déterminer pour lui-même et vis-à-vis d'autrui, au sein d'un groupe, d'une culture et de la société dans son ensemble.

L'individu intériorise les codes socio-culturels de la société en se créant un environnement intérieur, reflet personnalisé du monde dans lequel il vit. Ce long processus, jalonné de crises, vise à produire un sentiment subjectif et tonique (cf. la définition de la bonne

santé, selon l'Organisation Mondiale de la Santé) d'une unité personnelle et d'une continuité temporelle. On parle de dynamique identitaire plutôt que d'identité, à l'intersection du personnel et du social, du passé et du futur, en perpétuelle construction et aménagement. L'identité va naître d'une tension entre Soi et Non-Moi, ainsi qu'entre Soi passé, présent et à venir. L'action et l'agir vont jouer un rôle essentiel dans cette dynamique qui apparaît comme le support d'expériences, de pensées et d'émotions.

Outre les sciences sociales, la philosophie traite de la question de la subjectivité en tant qu'elle est la qualité de ce qui appartient seulement au sujet pensant. Selon Sartre (1946), l'homme n'est pas prédéfini. Il se définit par ses actes et par ce qu'il fait de sa vie : « L'homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie ». [...] Un homme s'engage dans sa vie, dessine sa figure, et en dehors de cette figure, il n'y a rien. C'est le sens de sa fameuse affirmation : chez l'être humain, l'existence précède l'essence.

« La subjectivité, nous dit D. Linhart (2008), loin d'être une affaire entre soi et soi, se nourrit et croît de la rencontre avec autrui, et de la confrontation à d'autres logiques. [...] Il s'agit d'un processus d'élaboration permanent où le travail joue un rôle essentiel car il permet précisément de s'aventurer hors de soi. Il permet de s'inscrire dans une histoire commune. Ce que chacun fait au travail touche à la finalité de tout travail, c'est-à-dire : être de la société, en faire partie et la faire exister, mais a aussi à voir avec la manière de le faire. Chacun doit et veut faire valider ce qu'il fait à travers toute une série de conformités à des règles. [...] Le travail permet de se sentir utile socialement, mais aussi de partager un sort, un état commun, qui l'identifie comme membre de la société ».

La représentation

Au sens premier, latin, c'est faire apparaître d'une manière concrète ou symbolique l'image d'une chose abstraite. En psychanalyse, c'est par exemple la symbolisation. En neurosciences, c'est la capacité à associer un événement, une personne, une chose, une information avec une image et une émotion déjà enregistrées. Le cerveau (et plus précisément le néocortex) fonctionne avec des schémas. Quatre-vingt-dix pour cent de son fonctionnement est consacré à l'association, à faire des liens pour créer des représentations. Mais notre représentation du monde va être rendue difficile, voire impossible, quand la réalité extérieure nous semble comme les pièces d'un puzzle, impossibles à assembler pour en donner un sens ; tout devient alors absurde (en latin *absurdus* signifie « fou, contraire à la raison, illogique, incohérent »).

Être en face de quelque chose d'irreprésentable provoque une confusion immense, voire un traumatisme (des corps déchiquetés par une explosion par exemple). Quand, dans l'entreprise, les objectifs changent tous les trois mois, les managers tous les ans, les caps stratégiques tous les deux ans, les salariés sont plongés dans le désarroi. Changer, devoir s'adapter en permanence, ne permet plus de se poser et de se réaliser en tant que personne. Même si l'être humain est l'être plastique par excellence, même s'il a une excellente faculté d'adaptation, le fait de devoir s'adapter en permanence est devenu une question de survie. Mais encore faut-il que l'adaptation ait un sens, une finalité. La sur-adaptation constante mène au syndrome d'épuisement professionnel. (Chabot, 2013).

Liberté et responsabilité

La liberté est une condition pour l'être humain : une liberté à laquelle on ne peut pas échapper. Sartre (1946) affirmait « Nous sommes seuls, sans excuses. C'est ce que j'exprimerai en disant que l'homme est condamné à être libre ». Quelle que soit la situation, l'être humain peut choisir de s'y soumettre et de la dépasser par ses projets, par ce qu'il décide de faire de ce qui lui est donné. Il s'agit là déjà de liberté. On ne fait pas toujours ce qu'on veut, dit Sartre, mais on est toujours responsable de ce que l'on fait. La liberté implique en effet une entière responsabilité du sujet. Une des caractéristiques de la liberté, c'est d'être en capacité de choisir. Choisir implique d'établir des hiérarchies de valeurs afin d'évaluer de manière

comparative différentes options, sans que la possibilité de choisir soit empêchée par des préférences adaptatives.

La préférence adaptative est le processus à travers lequel une personne qui vit depuis de longues années dans une situation de privation finit par se résigner et s'en accommoder, au point de ne plus pouvoir se projeter dans un autre espace de possibles que celui de son quotidien. Au travail, la liberté va prendre la forme du « pouvoir d'agir » (Clot, 2010), une subtile alliance entre autonomie et créativité : une capacité de se réaliser à travers son œuvre, sa production.

Rôle du travail dans la construction de la dynamique identitaire

La source étymologique première du terme « travail » est ce funeste *tripalium* (instrument de torture), puis le « labor » (qui exprime une notion de douleur dans l'effort) : le travail a longtemps été réservé aux esclaves, aux serfs, à ceux qui ne possédaient rien. Le travail a été – et reste encore parfois - une aliénation, une servitude, une horreur aussi sous certaines conditions de travail, dans certains pays. Un tournant a eu lieu avec l'avènement de la bourgeoisie, après la révolution française : le travail devient alors dignité et apporte un statut social. Depuis les années 1950, le travail peut parfois signifier épanouissement, encouragé en cela par l'âge d'or des *Trente glorieuses*. En bref, même si le travail a toujours été fatigant pour l'être humain, il peut signifier, selon les conditions, une torture ou une œuvre d'art (*opus* signifie « ouvrage »).

De tout temps, le travail nous a confrontés au monde et à nous-mêmes. « Le travail a par nature des effets ambivalents sur le bien-être des salariés. D'une part il est une nécessité pour la construction psychique des individus : il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de sa transformation, et lieu de la nécessité d'interagir dans le champ social. D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et est un lieu de dynamiques humaines » (Pezé, 2010). Le travail est considéré à la fois comme un facteur de risque et comme un facteur de construction de la santé. « Il n'y a pas de bien-être sans bien-faire » (Clot, 2010).

En conclusion, la santé est la capacité pour chaque personne d'être à l'origine des choses, d'influencer son propre environnement et sa propre vie. En agissant, en modifiant le réel, on se modifie soi-même.

Limites à l'exercice de la responsabilité et de la liberté dans la société, notamment dans les organisations actuelles du travail

Il existe une réelle difficulté à se représenter le monde dans la période actuelle de bouleversements et de mutations. Les informations reçues en masse à travers les médias (d'où le néologisme : « infobésité ») nous mettent dans la confusion voire dans l'angoisse car ce volume de données semble indéchiffrable. Cette vision morcelée, disloquée et fragmentaire fait écho à notre peur archaïque psychotique du morcèlement. Cette impression est accentuée par la dématérialisation, par la virtualité amenée par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), selon un bon mot célèbre, « l'écran fait écran ». Les salariés des multinationales ont ainsi cette impression de non-sens, d'incohérence parfois, tellement l'organisation autour d'eux se complexifie et devient confuse (organisation matricielle, mondiale, changements perpétuels, organigramme jamais à jour, etc.). Une partie des troubles psychosociaux au travail – la moins grave – s'explique par le mal-être provoqué par l'irreprésentabilité de l'organisation.

Les mutations et les métamorphoses du monde

L'accumulation des transformations depuis le début du XXème siècle a considérablement densifié la « noosphère »¹ et cette densification a créé un nouveau paradigme.

¹ Néologisme créé par V. Vernadsky et P. Teilhard de Chardin pour désigner la sphère de la pensée humaine

Rappelons que la noosphère est la troisième d'une succession de phases de développement de la Terre, après la géosphère (matière inanimée) et la biosphère (la vie biologique). Elle inclut entre autres la conscience d'exister, les connaissances, les imaginations produites par la pensée humaine.

Quelles sont ces mutations ? Trois d'entre elles semblent avoir un impact considérable : la mondialisation, les progrès techniques et scientifiques et la financiarisation de l'économie et du travail.

L'effet « Mondialisation »

Un monde en voie de globalisation signifie en effet une concurrence accrue, et donc des entreprises sous pression : elles doivent faire preuve à la fois d'une très grande prudence, mais aussi d'une grande rapidité de réaction et d'adaptation à des marchés instables et des consommateurs de moins en moins loyaux. Elles doivent rester compétitives en maximisant les profits tout en minimisant les coûts. Imprévisibilité et insécurité semblent régner. C'est la course à l'innovation – pour satisfaire des clients de plus en plus versatiles – et aux besoins individualisés.

L'effet « Progrès techniques et scientifiques », dont les technologies de l'information

Les technologies évoluent sans cesse et les découvertes s'accroissent et semblent infinies ; il y a 12 millions de chercheurs dans le monde, 110 000 revues scientifiques, un million de brevets déposés annuellement. Il semble impossible d'arrêter l'innovation car elle est associée – à tort ou à raison – à la survie et donc à l'adaptation. La vie sur terre est une innovation permanente. Selon les thèses de M. Giget, des progrès fulgurants ont été réalisés dans les cinq grands domaines qui intéressent l'humanité : transports, énergie, vivant, matériaux et communication. Or, chaque mutation dans l'un de ces domaines provoque une crise. En effet, à chaque fois qu'arrive une nouveauté, le système essaie de la contrer et, elle passe malgré tout. Cela a été le cas de l'imprimerie : trente-cinq ans après son invention, elle était toujours interdite en France sous prétexte que n'importe qui allait pouvoir imprimer n'importe quoi. Il s'est passé la même réaction avec l'encyclopédie sur Internet.

Serions-nous dans une époque de démesure (« hubris » en grec ancien) ? Actuellement les innovations dans les cinq grands domaines sont constantes. Les crises sont donc inévitables, des métiers disparaissent, d'autres apparaissent. La robotisation de certains métiers est en cours et amènera une nouvelle vague de chômage (voir les thèses de P. Jorion à ce sujet). Depuis l'antiquité gréco-romaine, l'humanité a affronté environ 15 crises majeures, toujours selon M. Giget : des « âges d'or » (Renaissance, Belle-Epoque, Trente glorieuses) alternent avec des périodes de destruction parfois massives (guerres, famines, krach financier, chômage élevé, perte d'environ 20 % du pouvoir d'achat, etc.). Seuls les individus ou les entreprises capables d'innover survivent aux mutations.

« Nous redécouvrons en ce moment le phénomène fondamental de “destruction créative”, propre aux périodes d'innovations radicales et décrit par J. Schumpeter. Le nouveau, s'il est plus efficace, balaie l'ancien. Mais le problème réside dans le fait que la destruction arrive toujours un peu avant. Et elle est violente. L'incertitude est profonde, plusieurs techniques s'affrontent » (M. Giget).

Prenons par exemple la révolution amenée par les NTIC. Les claviers remplacent peu à peu les stylos ; certains adultes oublient comment écrire à la main. Dans 45 états américains, l'apprentissage de l'écriture à la main n'est plus obligatoire à l'école primaire depuis 2015. Or, les neurologues affirment que l'abandon progressif de l'écriture manuelle modifie nos facultés cognitives, motrices et sensorielles : il est plus facile de retenir l'information que l'on écrit à la main car l'action d'écrire implique un plus gros effort physique et prend plus de temps (voir les recherches effectuées à ce sujet par les Universités de Stavanger en Norvège et de Marseille). Certaines transformations de notre pupille et de notre cerveau montrent que le Net change notre esprit, notre intelligence et ses opérations.

Les NTIC amènent également un bouleversement de notre expérience du temps continu et sans cassure (les interruptions fréquentes provoquent une perception de fragmentation),

ainsi que des bouleversements dans les rapports adulte-enfant, professeur-élève ou manager-collaborateur (dont la posture a tendance à migrer du « sage on the stage » au « guide on the side »). Les enfants, les élèves, les employés sont moins passifs, ont beaucoup plus de connaissances qu'auparavant et ont une envie croissante de donner leur avis. Les NTIC, selon R. Simone ont un pouvoir envoûtant et provoquent un usage maniaque. La gestion du temps devient problématique car le nombre de mails a augmenté de façon très importante et non maîtrisée : ils contribuent au burn-out, au surstress, à l'impression de harcèlement technologique, aux conduites addictives. A titre anecdotique, il faut savoir que nous jetons en moyenne un coup d'œil sur notre smartphone toutes les 6 minutes. 85 % des utilisateurs l'ont en permanence dans la poche ou le sac. Des nouvelles pathologies apparaissent : peur de se séparer de son « doudou » numérique : la nomophobie (« no mobile-phone phobia »), ou la fomo (Fear Of Missing Out : peur de rater quelque chose). Chez les adolescents, on constate parfois un certain désintérêt pour le réel et un moins bon décodage des mimiques infra-verbales des autres adolescents, qui peut conduire à des passages à l'acte par mauvaise interprétation d'un regard ou d'un geste.

Les NTIC donnent accès à une évasion des aspects rebutants de la vie réelle, d'une société vécue comme pesante. Elles peuvent représenter une stratégie de défense contre les réalités anxiogènes. Internet active les mêmes zones cérébrales que les drogues dit M. Lejoyeux, addictologue à l'hôpital Bichat à Paris. Néanmoins, les NTIC – très bien défendues par le philosophe et historien M. Serres dans son livre *Petite Poucette* – offrent aussi des possibilités infinies d'apprentissage, d'innovation et de développement pour chacun, ne serait-ce qu'à travers les MOOCs (Massive Open Online Courses : cours disponibles massivement en ligne). Ce sont de nouveaux métiers et de nouvelles façons de travailler, mais aussi une ouverture sur des sociétés auparavant fermées et des déclencheurs de révolutions politiques.

Mais en parallèle de l'éclatement des « corps sociaux » (famille, religion, village, syndicalisme, corporations, métiers, etc.), ce nouveau « grand espace vide » peut provoquer plusieurs réactions selon l'état de la structure psychique de la personne. On constate en effet plus de pathologie du lien (« d'état-limite ») : perte du lien avec soi (corps, projet de vie) et avec les autres, refus de la frustration, envie d'immédiateté, impatience, désir de fusion etc. C'est une porte ouverte aux angoisses paranoïdes : il n'y a pas de corps réel pour limiter les fantasmes. Dans le monde du travail, au travail, le manager devient un « mystère » pour ses collaborateurs, et les collaborateurs deviennent « insaisissables » pour leur manager. Plusieurs sentiments au mieux déstabilisants, au pire angoissants, apparaissent. Pour n'en citer que quelques-uns :

- Sentiment d'abandon de part et d'autre (« mon manager ne me connaît pas, il ne m'appelle jamais », « mon collaborateur m'ignore il fait ce qu'il veut de toutes façons », « j'ai l'impression d'abandonner mon équipe, suis-je assez présent pour eux ? »)
- Sentiment de frustration (« je ne peux pas le joindre quand j'en ai besoin »)
- Risque de toute puissance (« un e-mail et ça va tout régler »)
- Illusion du super-contrôle (« mes tableaux de bord sont bien remplis, tout est sous contrôle, j'ai mes chiffres »)
- Risque de désinhibition : les personnes en relation à distance s'exposent plus facilement qu'en face à face (« je me suis lâché au téléphone »)
- Le monde virtuel favorise ainsi le clivage : on voit surgir à la fois beaucoup d'agressivité et beaucoup de générosité.

L'effet « Financiarisation de l'économie et du travail » due à la dérégulation financière

« La dérégulation de l'économie mondiale et les NTIC ont permis la financiarisation du travail lui-même » (Gomez, 2013). « Contrôle financier, contrôle des risques, contrôle des objectifs : la bureaucratie prescrit des outils de gestion dont le rôle est de traduire en terme financier la réalité du travail effectué ». Gomez continue : « C'est un système très sophistiqué qui cadre le travail, le rationalise et le standardise dans la plupart des grandes entreprises du monde maintenant. Une abstraction de la réalité matérielle : le travail est assimilé à quelques

éléments chiffrés déterminants. La maîtrise du temps : le nombre d'actes de travail est cadré par le temps qui lui est consacré ». « La financiarisation ne s'est donc pas simplement traduite par la mise en place d'outils de gestion de contrôle financier nouveaux, mais par la généralisation d'outils valables pour toutes les entreprises afin que leur comparaison, donc leur mise en compétition spéculative soit possible ».

La logique financière mondiale abstraite, qui consiste à faire un maximum d'argent avec un minimum de coût et de temps est en contradiction avec la logique économique locale concrète, faite d'échanges, de liens sociaux, de pérennité, et de loyauté.

Quatre exemples d'incohérence qui donnent le sentiment d'un monde anxiogène

Faire des études	<i>n'implique plus forcément :</i>	trouver un travail en adéquation avec ses qualifications.
Travailler avec acharnement sur un dossier / un projet	<i>n'entraîne plus obligatoirement :</i>	une reconnaissance à la hauteur de son investissement.
L'entreprise bénéficiaire	<i>ne veut plus systématiquement dire :</i>	que les salariés vont être augmentés
L'entreprise se porte bien	<i>ne veut plus toujours dire :</i>	que tel département ou telle usine ne sera pas fermé·e

Conclusion

Nous faisons évoluer notre environnement à une vitesse supérieure à celle à laquelle nous sommes capables de nous adapter (notre cerveau émotionnel, nos comportements, nos organisations politiques). Grâce aux nouvelles technologies de l'information et aux progrès dans les transports, l'économie et la finance sont déjà globalisées. Les multinationales se sont organisées mondialement. Les renseignements commencent à l'être (Interpol, lutte anti-terroriste) ainsi que l'enseignement (MOOCs). Mais le reste ne suit pas : la régulation par exemple (police, justice, taxes, infrastructure, taux de change, etc.). Cette a-synchronie peut – au pire – provoquer des crises majeures (guerres civiles, chômage, épuisement des ressources naturelles, etc.).

La fin d'un système, quel qu'il soit, provoque la traversée de crises, économiques, financières, sociétales mais aussi identitaires.

Mutations dans l'organisation et les conditions de travail

Les mutations du travail et de ses conditions sont telles depuis les années 1950 environ, que certains chercheurs se posent la question suivante : l'entreprise est-elle encore un lieu vivant et un lieu de vie ?

P. Bacqué écrit, notamment : « L'entreprise est un corps social [...]. Et en ce corps un malaise s'installe, qui révèle une mutation. L'entreprise perd sa peau et son milieu intérieur s'écoule... La conjugaison du poids du capitalisme financiarisé et de la mondialisation donne à l'entreprise une allure de cheval mécanique. Soulevez la peau, vous ne voyez plus des organes mais des tiges, des nœuds, un réseau complexe et linéaire, une tringlerie. Plus besoin de peau, elle tombe. On voit ce qui fonctionne dedans, faisceaux de processus qui vibrent, tiges flexibles comme des valences libres en quête de sites où se fixer momentanément, moins coûteux ou plus efficaces. Telle tâche à Bangalore, telle autre en Chine centrale, un centre d'appels à la Réunion, les dividendes en Californie. Il n'y a plus d'interne et d'externe. L'entreprise n'a plus de peau. Comment un chef d'entreprise ou un DRH peuvent-ils motiver son personnel ? Comment peuvent-ils dire « nous » ? Nous qui ? Ceux dont le département va être fermé ? Ceux dont le site est vendu ? Ceux qui arrivent ? Le projet de l'entreprise ne peut plus être énoncé, touché, senti, il n'est plus crédible pour les salariés ». Cette intensification du travail, qui provoque des pathologies psychiques de surchauffe, est due à plusieurs facteurs dont la compétition – principe inhérent au système capitaliste – et la promesse de l'éternité – « l'accélération servirait d'équivalent fonctionnel à la promesse religieuse de la vie éternelle », (Rosa, 2012).

Les conséquences de ces mutations sur les travailleurs sont nombreuses. Outre le fait que la productivité horaire a considérablement augmenté chez les travailleurs dans la plupart des pays occidentaux (en France par exemple, la productivité a été multipliée par 2,46 entre 1890 et 2012), l'intensification du travail amène des pathologies de surcharge par exemple (stress, stress chronique, burn-out) et des troubles musculo-squelettiques (TMS). L'hyperactivité, le travail sous contrainte de temps, l'épuisement professionnel provoquent des baisses de compétences cognitives et professionnelles. L'organisation actuelle, traqueuse des temps dits « morts », ou des pauses, fait disparaître les moments de confrontation des expériences, là où peut s'élaborer la « mètis » (l'intelligence rusée et pragmatique) : les salariés n'ont plus d'espace ou de temps suffisant pour créer ou consolider leur espace interne. Comme le souligne Enriquez, l'organisation des entreprises cesse d'être un cadre d'étagage des parties psychotiques des salariés. Alors soit les salariés se désengagent subjectivement de leurs missions, soit les salariés souffrent de troubles psychosociaux (du moins grave au plus grave).

Néanmoins, des courants souterrains, encore mineurs et peu médiatisés, annoncent déjà un nouveau monde. Une certaine métamorphose sociétale est déjà en cours d'élaboration. On peut le constater à travers un désir de production locale, l'économie de proximité, le troc, la réparation, le retour à l'artisanat, au concret, au sur-mesure, au « fait à la maison », au « fabriqué par moi-même ». On note une certaine prise de conscience de la nécessité de la protection du bien commun (par opposition à la captation des richesses) et des ressources naturelles. Des initiatives régionales ou locales, en cours d'expérimentation, se multiplient déjà.

De même, les aspirations envers le travail commencent à évoluer. Certains jeunes (générations Y et Z, c'est-à-dire celles qui vont arriver sur le marché du travail) cherchent un travail qui ait du sens (ONG, coopérative, économie sociale et solidaire), plus qu'un travail rémunérateur et porteur de statut social, ou bien un travail qui ait un impact positif sur la société. Mais, tout en gardant les avantages des progrès des sciences et des techniques (progrès médicaux, possibilité de voyages, internet, etc.).

« Tout ce tumulte va déboucher sur une structuration nouvelle », (Roddier, 2013). De même que les petits mammifères se sont développés avant l'extinction des dinosaures ou que la végétation basse se développe avant la mort des grands arbres, les modes de vie de la société future sont déjà là, à un stade embryonnaire et encore peu médiatisés ».

Trois « outils » pour choisir (liberté) et assumer (responsabilité) sa propre métamorphose

Je vais détailler maintenant trois « outils » qui me paraissent pertinents pour que l'entreprise reste un corps vivant. Ces outils ont été proposés et mis en œuvre dans la filiale française d'une multinationale américaine depuis 2005.

Donner des repères à travers le modèle de régulation psychosociale Reciprox©

En préliminaire, il nous semble important de faire réfléchir les salariés sur leur rapport au travail et sur ce que chacun en attend (et ce dans n'importe quelle entreprise et quelle que soit sa taille), au travers des points suivants :

- Si travailler est essentiel car il apporte des revenus, un accès aux soins et à la retraite – et cela est un facteur de dignité, d'estime de soi et d'insertion sociale – l'entreprise n'a pas vocation à apporter le « bonheur » : le travail est avant tout un contrat, avec des droits et des devoirs
- Le salarié n'a pas à tout donner à son entreprise : il doit aussi s'investir dans sa vie privée, familiale, amicale et sociale
- Le sens donné au travail est individuel : chacun y met ce qu'il souhaite

- Charge à l'entreprise de fournir des conditions de travail « suffisamment bonnes » pour que chacun des salariés puisse y être en sécurité et donner un sens à son activité professionnelle.

Le modèle Reciprox®, issu de la psychanalyse, est basé sur 3 piliers : Lien social, Cadre et Reconnaissance. Le postulat est que tout groupe d'êtres humains fonctionnera et se régulera correctement si ces trois éléments sont présents dans le groupe, incarnés et portés par tous, en fractale. Ce modèle fonctionne en interpsychique, mais aussi en intrapsychique. Il peut s'appliquer par exemple à l'éducation d'un enfant.

Bien que d'apparence simple, ce modèle a des fondements théoriques élaborés, empruntés à S. Freud, M. Klein et les post-kleinien (W. R. Bion, D. W. Winnicott).

Ouvrir le débat dans l'entreprise à travers des « Formations-Outils-Régulation »

L'espace de parole – qui peut prendre diverses formes : formations, réunions, pauses – sert de lieu de symbolisation ; on évite ainsi le passage à l'acte. La symbolisation est notre capacité à développer des représentations ; la matière première de la psyché doit être transformée en représentation psychique. Cette transformation suppose un travail de symbolisation qui va amener la possibilité de mise en sens.

Parler est la première symbolisation. Le symptôme apparaît quand il y a manque d'élaboration. Tout incident est révélateur d'un problème au niveau structurel (en fractale). Sans espace de parole dans l'entreprise, formel ou informel, il y aura un phénomène d'a-symbolisation. Certains employés peuvent être assaillis de fantasmes régressifs archaïques (anxiété, confusion, angoisse paranoïde, dé-corporéisation, incapacité à mettre en sens, impression de morcellement etc.).

S'il n'est pas certain que nous puissions, à notre niveau, faire changer le système actuel (même s'il y a des prémisses de prise de conscience en cours), on peut au moins faire que les employés se protègent en créant la possibilité d'un espace de parole.

Réhabiliter l'audace et la patience à travers l'intelligence rusée et pragmatique des grecs anciens (« mètis »)

Notre époque promeut un hyper-présent, qu'il convient de « bourrer jusqu'à la gueule » d'activités toujours plus nombreuses, tout en restant jeune, svelte, en bonne santé et performant. Cette démesure (« hubris ») nous fait oublier les enseignements du passé, même lointain, et les ressources que nos expériences diverses nous ont fait accumuler. Le passé devient inutile et le futur est source d'angoisse. Or, si nous revenons à la philosophie, qu'est-ce qui crée l'opportunité (la chance) sinon l'incertitude ? Je paraphrase ci-après la philosophe S. de Kersabiec. Un « événement » (une information par exemple) peut être vu comme une opportunité, un danger ou quelque chose de neutre qu'on peut laisser passer. Un événement ou une information sera considérée comme une chance si cela sert un de mes objectifs, ou simplement mon intérêt. « Seul celui qui a un objectif peut saisir une chance/opportunité » (Sénèque). Toutefois il ne suffit pas d'avoir un but pour avoir de la chance : la chance est accidentelle (donc non prévue), elle peut donc aussi bien ne pas se produire. Il faut lui laisser de la place pour apparaître en laissant une marge d'incertitude, d'imprévu. Plus on cherche à tout déterminer, à éliminer tous les risques, moins on aura la chance d'avoir de la chance. En résumé, pour avoir de la chance, il faut un but et la souplesse intellectuelle d'envisager plusieurs routes pour l'atteindre. C'est aussi l'enseignement que l'on peut tirer des aventures d'Ulysse dans l'Odyssée d'Homère.

Conclusion

Ces trois outils simples et relativement faciles à mettre en œuvre, que ce soit dans une très petite entreprise ou dans une multinationale, vont être le creuset où chacun – quel que soit son métier ou son niveau hiérarchique – pourra élaborer sa solution, et retrouver une certaine liberté de pensée et d'agir, et donc une certaine part de responsabilité.

Bibliographie

ALTER Norbert, 2010, *Donner et prendre*, Paris, La Découverte, Poche/Sciences humaines et sociales

ASKENASY Philippe, 2004, *Les désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, coll. Sciences humaines

AUBERT Nicole, 2009, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, coll. Champs Essais

BOLTANSKI Luc, 2008, *Rendre la réalité inacceptable. A propos de « la production de l'idéologie dominante »*, Paris, Demopolis

CHABOT Pascal, 2013, *Global burn-out*, Paris, PUF, coll. Perspectives critiques

CHANGEUX Jean-Pierre, 1983, *L'homme neuronal*, Paris, Hachette, coll. Pluriel, 2012

CLOT Yves, 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. Cahiers libres

COHEN Daniel, 2009, *La prospérité du vice. Une introduction (inquiète) à l'économie*, Paris, Albin Michel, coll. Le livre de poche, 2011

CROZIER Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Points, coll. Essais, 1971

CYRULNIK Boris,

- 1990, *Sous le signe du lien. Une histoire naturelle de l'attachement*, Paris, Hachette, coll. Pluriel, 2010
- 1993, *Les nourritures affectives*, Paris, Odile Jacob

DAVEZIES Philippe, 2009, « Dérèglement organisationnels, santé, pouvoir d'agir », in *Pratiques : les cahiers de la médecine utopique*, n° 47, *La violence faite au travail*. [En ligne]. Consulté le 5/06/2014. URL : https://www.google.fr/search?q=davezies+philippe+d%C3%A9r%C3%A9glement+organisations+sant%C3%A9&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=kZHbWK3bG4TDaPLkgvAM

DEJOURS Christophe, 1998, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points Seuil, coll. Essais, 2009

DEJOURS Christophe, BEGUE Florence, 2009, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF, coll. *Souffrance et théorie*

DOSTALER Gilles, MARIS Bernard, 2009, *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel

DUPUY François,

- 2011, *Lost in Management : la vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Seuil
- 2005, *La fatigue des élites, le capitalisme et les cadres*, Paris, Seuil, coll. La République des idées

EHRENBERG Alain,

- 1998, *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, coll. Poches
- 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, coll. Essais
- 2010, *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob

GAULEJAC (DE) Vincent,

- 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, coll. Economie humaine
- 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, coll. Economie humaine

GENEREUX Jacques, 2006, *La dissociété. A la recherche du progrès humain*, Paris, Seuil, Points essais, 2011

GOMEZ Pierre-Yves, 2013, *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin

HIRIGOYEN Marie-France,

- 1998, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, coll. Pocket
- 2002, *Harcèlement moral au travail : démêler le vrai du faux*, Ed. Pocket
- 2007, *Les nouvelles solitudes*, Paris, La Découverte & Syros

HONNETH Axel, 2007, *La réification. Petit traité de théorie critique*, Paris, Gallimard

IRIBARNE (D') Philippe, 1993, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, coll. Points

ISRAËL Lucien, 1999, *Cerveau droit, cerveau gauche. Cultures et civilisations*, Paris, Plon

LEBRUN Jean-Pierre,

- 1997, *Un monde sans limite. Essai pour une clinique psychanalytique du social*, Paris, Erès, coll. Point hors ligne, 2001
- 2012, *La condition humaine n'est pas sans conditions. Entretiens avec Vincent Flaman*, Denoël, coll. Médiations
- 2013, *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris, Eyrolles

LINHART Danièle, 2008, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Erès, coll. Clinique du travail

LIAUDET Jean-Claude, 2012, *La névrose française*, Paris, Odile Jacob, coll. Psychologie

MALABOU Catherine, 2004, *Que faire de notre cerveau ?* Paris, Bayard

MEDA Dominique,

- 2010, *Travail, la révolution nécessaire*, Paris, L'aube
- 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, coll. Champs, 1998

MOLINIER Pascale, 2006, *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot, coll. Petite Bibliothèque Payot

PEZÉ Marie-France, 2010, *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, Paris, Flammarion, coll. Champs Actuel

POMMIER Gérard, 2004, *Comment les neurosciences démontrent la psychanalyse*, Paris, Flammarion

RODDIER François, 2013, *Thermodynamique de l'évolution. Un essai de thermo-bio-sociologie*, Paris, Parole éditions

ROSA Hartmut, 2012, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, coll. Théorie critique

SAHLER Benjamin et al., 2007, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Paris, Anact Eds, coll. Santé

SARTRE Jean-Paul, 1946, *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 1996

TAYLOR Jill Bolte, 2008, *Voyage au-delà de mon cerveau. Une neuro-anatomiste victime d'un accident cérébral raconte ses incroyables découvertes*, Paris, JC Lattès

THÉRY Laurent (dir.), 2006, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, coll. Entreprise & société

TIRMARCHE Olivier, 2010, *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*, Paris, Odile Jacob