

# TRAVAIL, SUBJECTIVITE ET CONFIANCE

[...]

## LES NOUVELLES FORMES DE GESTION ET LEUR IMPACT PSYCHOLOGIQUE

Si le travail peut permettre de surmonter les failles engendrées par les aléas de l'histoire singulière et représenter un puissant opérateur de stabilisation de l'identité, alors que la privation de travail et le chômage de longue durée fragilisent la santé mentale, on sait également que certaines formes d'organisation du travail peuvent contribuer à l'apparition de troubles psychopathologiques (dépressions, pathologies du harcèlement, suicides par exemple). Depuis la fin des années 1980, des remaniements importants ont modifié en profondeur les formes d'organisation du travail, notamment à partir de l'introduction massive des méthodes de gestion. Dans les nouvelles formes d'organisation du travail, le privilège accordé à la gestion génère des distorsions dans les rapports que le travail permet d'entretenir avec le réel. La référence exclusive aux coûts conduit à l'aggravation des contradictions entre rentabilité et qualité ; elle déstructure le sens du travail, dans la mesure où, sur le plan de la mobilisation psychologique, ce qui prime c'est la question du sens du travail. La référence à la valeur économique n'est pas absente, mais elle est seconde. Par ailleurs, la propagation de moyens de contrôle résultant de la gestion par objectifs s'accompagne de l'appel à l'autonomie et à la responsabilisation individuelle dans la gestion. Ces distorsions conduisent en fait à une disqualification du travail, de ce qui constitue le travail « bien fait » et de qualité, et s'accompagnent de la perte progressive des références aux valeurs de métier. La transformation des formes d'organisation du travail dans le contexte de l'économie des services, associée à la généralisation de la flexibilité et au développement des outils de communication et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, modifie en profondeur le rapport subjectif au travail et les dynamiques collectives de travail. Les évolutions du travail contemporain se caractérisent également par l'engagement émotionnel et la valorisation de l'autonomie et de la liberté qui accentuent le processus d'individualisation.

Qualité totale et évaluation individualisée des performances sont les principaux outils qui caractérisent le primat de la gestion sur le point de vue qualitatif du travail, à partir de la « croyance » dans la possibilité d'évaluer quantitativement l'objet travail. Les moyens mis en œuvre consistent essentiellement à suivre les *résultats* du travail (pratiques de contrôle et de « reporting ») et non le travail lui-même, et conduisent à une concurrence dramatique entre services et entre collègues par la mise en place de systèmes de primes ou parfois de menaces censées contrôler l'engagement de la responsabilité individuelle dans les résultats collectifs. À travers les conduites déloyales, la confiance et l'entraide disparaissent, cependant que s'installe le règne du « chacun pour soi ». Dans ce contexte, les bons résultats des collègues finissent par représenter une menace pour soi. Il s'agit alors, pour chacun, de supporter la solitude dans un climat potentiellement hostile. Les modalités de cette solitude et de cet isolement demandent à être analysées dans le détail à la suite de ce que H. Arendt (1973) a théorisé sous le terme de « désolation » (*loneliness*). La disparition du sens commun fragiliserait électivement les pratiques de résistance collective face à la domination et à l'injustice. Quand une attaque injuste se produit contre un des travailleurs, les marques de solidarité sont désormais absentes. La victime de

l'injustice se retrouve alors dans une situation d'incertitude sur l'évaluation qu'il convient de faire de sa propre prestation. Ce qui aggrave sa situation psychologique : sa performance est-elle effectivement médiocre, ce qui justifierait les reproches dont elle est la cible, ou bien est-elle satisfaisante, ce qui signifierait qu'elle est victime d'un harcèlement visant à la déstabiliser psychologiquement ?

Du point de vue clinique en effet, la désagrégation du sens commun de la justice altère les capacités de pensée : nul ne sait plus ce qui est bien ou mal, juste ou injuste. L'impact subjectif de la menace (sanction par mutation, ou refus de mutation par exemple) devient alors plus important. Le sujet fait l'expérience, non seulement de l'injustice, mais aussi de la trahison des autres. Et les autres font l'expérience de la peur et de leur propre lâcheté. De ce fait, ces derniers sont amenés à apporter leur concours à des actes que pourtant ils réprouvent et à faire ainsi l'expérience de leur propre inconstance morale. C'est l'ensemble de la dynamique de la reconnaissance qui se voit ici déstabilisée par suite de la rupture du contrat moral engagé avec l'entreprise. Les sujets qui travaillent apportent en effet leur contribution à l'entreprise et à la société et attendent en retour une rétribution symbolique sous la forme de la reconnaissance. Cette rétribution morale ou symbolique s'appuie essentiellement sur des examens qualitatifs du travail qui portent :

- d'une part, sur l'utilité économique, technique ou sociale de la contribution apportée par les travailleurs à partir de jugements formulés essentiellement par la hiérarchie (*jugement d'utilité*) ;
- d'autre part, sur la conformité du travail avec les règles de l'art et de métier, proférées à partir de jugements par les pairs (*jugement de beauté*).

Ces épreuves, et en particulier le jugement de beauté, jouent un rôle majeur pour l'identité, en conférant au travailleur son appartenance à une communauté, à une équipe ou à un collectif de travail. Par l'intermédiaire de la reconnaissance de la qualité du travail effectué, l'identité singulière peut se voir consolidée. À l'inverse, quand cette reconnaissance est refusée ou retirée, cela s'accompagne de risques de déstabilisation de l'identité.

## **LA CONFIANCE : UNE QUESTION PSYCHOLOGIQUE OU PHILOSOPHIQUE ?**

Quelle explication peut-on dès lors proposer au fait que les sujets ne réagissent pas à l'injustice et semblent se dégager de toute responsabilité vis-à-vis de leurs collègues ? Il apparaît, à l'issue des investigations cliniques, que les réquisits de l'action collective ne sont plus mobilisables dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail. Le combat contre l'injustice et la responsabilité envers autrui impliquent des risques de sanction. Prendre le risque de s'engager dans l'action n'est possible que si existent entre les participants à l'action des relations de confiance. Mais le constat actuel est que la confiance en milieu de travail est gravement fissurée par les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion. Comment procéder pour la rebâtir ?

[...]

**DEJOURS Christophe et GERNET Isabelle, « Travail, subjectivité et confiance »**  
*Nouvelle revue de psychosociologie,*  
2012/1 n°13

*Travail à faire :*

*Se référer aux consignes sur le support de l'écrit*