



Le lien au Travail
Des risques psychosociaux
Aux réalités psychosociales du Travail.
Marc Lasseaux
Psychanalyste
Consultant

Le lien au Travail
Des risques psychosociaux
Aux réalités psychosociales du Travail.
Marc Lasseaux
Psychanalyste
Consultant

Sommaire :

Du Travail post – moderne par les risques psychosociaux, pages 6-7

Du taylorisme aux risques psychosociaux, pages 9-10

Le lien au Travail, une affaire de générations ? pages 13-15

Prévenir : hygiène sociale, variable de gestion, rapport au politique, pages 16-17

L'intime d'un travail ? L'intime du Travail ? pages 18-22

Du risque aux réalités psychosociales, pages 24-25

Cas :

D'un désaccord tu à la plainte pour harcèlement moral, page 8

Un déplacement de conflit dans une équipe, pages 11-12

Philippe, tenir la place de manager, page 23

Bibliographie, page 26

Coordonnées, page 27

Photo de couverture : l'auteur pour « l'Ombre », sculpture de Rodin, Palais des Beaux Arts, Lille.

Toute reproduction du texte interdite, sauf accord de l'auteur.

Le travail, endroit des passions, des choix, et des enjeux personnels. Mieux vaudrait expliciter le statut du travail par la question de *l'œuvre* : ce qui peut faire but à long terme pour un travail objet de désir. Le travail peut faire œuvre en ce qu'il n'est pas seulement une obligation technico-économique. C'est aussi un objet social, un objet de désir : choix d'une responsabilité, de métier, choix d'un secteur d'activité, projection d'affects et de but dans la place et le rôle occupés, dans la technique, la culture du métier, les relations quotidiennes, le groupe d'appartenance, l'organisation : son nom et son identité... L'humain est désirant, c'est ce qui le construit, et parfois aussi le fait souffrir ou se détruire. La Loi sur les risques psychosociaux a institué un cadre protecteur du salarié, mais il a été produit avec une suspicion de Travail aliéné d'emblée à de la souffrance. Les mots d'ordre qui circulent, invitant et inventant du « bonheur au travail » ne font que prendre le contrepied de la scène dramatisée des risques psychosociaux et d'un Travail mis dans la sphère de la rentabilité, avec les effets que nous observons. Notre propos vise à traiter ce que le Travail contient de labeur, de transmission, d'appartenance, de culture et de subjectivité individuelle. En un mot, ce en quoi le Travail fait objet social et objet de désir.

Naissance d'un *travail* sur le Travail.

Je suis né dans une région où le Travail a longtemps occupé les femmes et les hommes : le Nord-Pas de Calais, terre de l'industrie, terre de labeur, terre de fierté, terre de souffrance, terre de conflits politiques autour de la question sociale.

J'ai connu les usines aux hautes cheminées, mais je ne les ai pas fréquentées. J'ai traversé cent fois et plus le bassin minier, ses terrils noirs et corons à la brique salie, mais je ne suis pas de la lignée d'une famille de mineurs. La mine, tout un symbole, un mythe même qui a fondé l'image d'une région industrielle, avec des métiers pénibles et dangereux, mais en raison de cette rudesse, avec leur noblesse et la reconnaissance sociale qui l'accompagnait.

Aujourd'hui, il est encore possible de vibrer au stade Bollaert de Lens des accents enthousiastes des spectateurs à chanter à tue-tête « ici, c'étaient les corons », à l'avant-match et à la reprise de la deuxième mi-temps. Le reste appartient à l'histoire.

Voilà pour une part de la genèse de ce *travail* sur le Travail. La suite s'écrit hors du souvenir de l'enfance, dans l'expérience du conseil en entreprise, puis de l'exercice de la psychanalyse. La suite n'a du Nord qu'un point de départ d'une longue histoire avec le Travail, de ce qui occupe toujours les femmes et les hommes, leur donne de l'espérance, les inquiète ou les angoisse, leur donne de la responsabilité, fait dette ou contrat.

Aujourd'hui, le Travail est représenté par les deux faces d'un même paradigme : *le travail dans le champ de la gestion et par le risque psychosocial*. Nous en sommes là, englués dans les effets multiples d'une mutation des équilibres mondiaux et de la financiarisation de toutes les activités humaines depuis les années 80. De cette histoire qui semble s'écrire malgré nous, de tous les pessimismes et de la fascination morbide du déclin, et des impensées par lesquels la gestion contraint les activités humaines, émergent des questions. Par quoi et comment traçons-nous un chemin, celui d'une réinterprétation, d'une résilience, d'un rebond toujours à l'œuvre ? Dans le travail déshumanisant, que reste-t-il du désir ? Y-a-t-il toujours de la dette paternelle dans le choix d'un travail ou en l'exerçant ? Autant de questions à *mettre au travail* par une clinique du Travail qui observe, analyse et non juge. Le Travail n'est pas en dehors du Politique, il en découle. Mais le Politique ne se confond pas avec la politique, ses grilles d'analyse partisans, les slogans et mots d'ordre qui ont pour finalité de faire rêver, et à l'épreuve des faits, se diluent dans le réel.

Il y va du Travail et de l'histoire, du Travail et de l'institution qu'on appelle « entreprise » comme entreprendre et entreprendre, deux faces d'une même réalité, d'un côté l'initiative, de l'autre le lien à une exigence sans limites, comme un puits sans fond qu'il faut toujours remplir. Il y va du Travail et du Père, du Travail et du mythe groupal.

L'ambivalence est au centre du Travail, car le sujet désirant l'est aussi, capable d'amour et de haine, de pulsion de vie et de pulsion de mort. Et pour conclure provisoirement, disons que le Travail comme objet fini serait un Idéal figé, alors qu'en tant qu'objet interne de l'individu désirant, le Travail, avec ses échecs, ses impasses, ses leurres aussi, le troc fondamental qu'il constitue en tant que dette avec l'autre, fait œuvre qui échappe à la seule lecture technico-économique.

Marc LASSEAUX

Du Travail post - moderne par les risques psycho-sociaux.

La notion de risques psychosociaux au travail renvoie à quatre facteurs que nous estimons fondateurs :

L'obligation effective, continue, soutenue d'une productivité individuelle. Les efforts produits par les salariés doivent se concrétiser par un usage optimal de leur temps professionnel et une charge de travail personnelle accrue et assumée aux meilleures conditions. Cette obligation va de pair avec des objectifs évalués, en remplacement de la tâche à effectuer et de l'appréciation du « travail bien fait ».

Les repères traditionnels du travail sont changés. Le métier et sa valeur de reconnaissance, son identité, la continuité des tâches, les compétences forment les repères transmis du travail. Aujourd'hui, pour répondre aux contraintes économiques et à la flexibilité qui en résulte, les organisations ont recours à la polyvalence, aux changements d'organisation, à l'automatisation accrue des tâches par l'usage de l'informatique. Il est demandé aux salariés ou aux agents de produire du résultat et non plus une succession de tâches. Les repères traditionnels du travail sont changés, surtout pour les générations de 30 ans et plus.

L'autonomie de l'individu au travail, renvoie la plupart des situations professionnelles à de la compétence et des comportements adéquats. Or l'autonomie, qui procède de marges de manœuvre individuelles, est doublée d'une demande de conformité à des procédures. Cette double commande aboutit à une double contrainte. Ses effets possibles en sont le conflit de loyauté, c'est-à-dire de choix de but par le salarié. Dans la situation, à quel but doit-il se conformer : autonome ou procédurier ?

Des comportements de managers souvent démunis pour faire produire de l'efficacité à moindre coût social et affectif. La plupart des managers n'ont pas de connaissance des réalités psychosociales du Travail. Ils interviennent selon leurs moyens, un modèle d'encadrement antérieur, leurs croyances, et leurs connaissances ou méconnaissances de l'animation des Hommes.

Quels sont les risques ?

Il n'existe pas de forme d'organisation qui, par nature, soit atténuante de risque psychosocial. Les entreprises ou les services publics exercent leurs prérogatives de performance dans un système de contraintes externes (le marché) et d'auto-contraintes (critères de rentabilité). L'organisation des postes de travail et des flux ont des conséquences ergonomiques, structurelles, individuelles et groupales.

Notre propos n'est pas de traiter toutes ces dimensions, mais d'en cerner la réalité psychosociale.

Ce qui est en jeu, ce sont les comportements humains, les perceptions, la culture et les valeurs professionnelles perturbés par les changements d'organisation et de fonctionnement. Le réel : contraintes, enjeux, obligations, injonctions est transformé par les individus en réalités psychologiques groupales et individuelles. Lorsque des individus n'arrivent pas à symboliser le réel, par exemple à exprimer l'angoisse qu'ils perçoivent à un changement qui les affectent, ils les transforment en conflits dans les équipes, en recherche de boucs émissaires, en modes de management prégnant, et de comportements déviants.

Ce qu'on appelle le mal-être au travail se traduit souvent en épisodes conflictuels, dépressifs, des décrochages observables par la recrudescence de l'absentéisme, la peur et les résistances de groupes comme des individus.

En clair, le travail n'est plus perçu comme intégrateur social, sécurisant par l'appartenance à une organisation, mais comme précaire, changeant, éprouvant par sa charge psychique en termes de responsabilités et d'objectifs à tenir.

Cas : d'un désaccord tu à la plainte pour harcèlement moral.

Question : la loi sur les risques psychosociaux a introduit la notion de harcèlement moral dans son périmètre juridique. Notre société, marquée par la satisfaction immédiate, et le contrôle de l'autre comme tentative d'en obtenir la jouissance ont fait du pervers narcissique la figure montante de la vie au travail, comme de la vie amoureuse.

Si notre société encourage toutes les formes de possession et de manipulation, rencontre-t-on des pervers narcissiques en entreprise, tels qu'exerçant un harcèlement de leurs victimes ?

L'observation des situations de management fait émerger des malentendus, du non-dit, des conflits et désaccords qui sont tus, sans pour autant engager un diagnostic pervers – victime.

Contexte : Embauchée comme responsable marketing de la filiale française d'une entreprise internationale, Maud se voit confier d'ambitieux objectifs d'adaptation des gammes de produits au marché français, et de la mise en œuvre d'une stratégie de conquête, avec une politique commerciale qui devra être agressive.

Passé la première année à la fonction, Maud est désavouée par son supérieur hiérarchique, Patrick, directeur général. Ses reproches tiennent aux résultats opérationnels non conformes aux objectifs et à des désaccords sur les actions de marketing.

L'entretien se déroule dans le registre répressif, Patrick « mettant la pression » par des consignes descendantes. Un an plus tard, nouveau constat d'échec. La maison mère ne se satisfait pas du redressement entrepris, le directeur général est sommé d'agir. La mise au point entre le DG et la directrice marketing n'a pas lieu, le mécontentement de Patrick est grand. La fonction de Maud est détachée du DG au directeur commercial nouvellement nommé. Patrick fuit la situation de désaccord, déléguant au directeur commercial la responsabilité de recadrer sa nouvelle collaboratrice. Maud se sent flouée, manipulée. La perception qu'elle fait l'objet d'un harcèlement s'est formée. Un arrêt maladie vient signer le retrait de Maud. Durant cette période, elle constitue un dossier pour harcèlement moral à l'encontre du directeur général. Déstabilisé, Patrick découvre le conflit entre sa collaboratrice et lui.

Patrick ne peut pas être caractérisé de pervers. La plainte pour harcèlement moral est la conséquence d'une suite de désaccords qui n'ont jamais trouvé à s'exprimer, et de décisions de réorganisations de la fonction de Maud, où Patrick lui est apparu comme agissant par dissimulation et par pression morale, d'où la présomption de harcèlement moral. La question posée par l'intervention du dirigeant est l'absence de fonction paternelle symbolique, c'est-à-dire d'une autorité qui n'est pas exercée, ou qui est exercée par les aléas de gestion. Si la réalité économique d'une entreprise fait autorité en s'imposant par la puissance de la contrainte, l'autorité du dirigeant en tant que fonction paternelle s'exerce par un cadre où la parole, les protections et les marges de manœuvre pour soi et l'autre ont des effets structurants.

Du taylorisme aux risques psychosociaux.

La productivité du travail n'est pas un fait nouveau. A la fin du XIX^{ème} siècle, Frederic Winslow TAYLOR avait produit une théorie de l'organisation scientifique du travail. Ce mode d'organisation qui a accompagné l'industrialisation et son corollaire la rationalisation des tâches, a été progressivement abandonné pour faire entrer la motivation et l'autonomie des employés dans la conception et la réalisation de leurs tâches.

A « *the one best way* » précepte cher à TAYLOR, ont succédé les travaux d'Abraham MASLOW, et plus tard ceux de Frédéric HERZBERG. Ils placent au centre du travail la motivation individuelle comme un levier, en transférant aux employés de l'autonomie pour décider et exécuter par eux-mêmes les tâches déléguées.

Alors que la productivité du travail est communément perçue comme le produit de l'économie capitaliste, elle trouve dans le stakhanovisme sa racine communiste. Lorsque dans les années 1930 l'ex URSS se lance dans le programme politique de la « dictature du prolétariat », l'ouvrier modèle Stakhanov est créé de toutes pièces. Il ne s'agit pas moins d'ériger un mythe, celui de l'ouvrier soviétique qui surpasse sa propre production, et fait modèle auprès de ses camarades. La journaliste et historienne d'origine russe Galia ACKERMANN a témoigné de ce mythe de l'excellence ouvrière au service de la collectivité. Aujourd'hui, le stakhanovisme est un terme qui s'est glissé dans notre vocabulaire pour désigner une méthode de travail intensive à l'usage d'un manager ou d'un équipier zélé.

Les mutations engagées dans l'économie de marché, avec la globalisation, les transferts de coûts sociaux qu'elle génère, la compétition entre pays riches et émergents, l'extension des sciences de la gestion à l'ensemble des secteurs productifs et immatériels ont rendu plus prégnante encore l'obligation de productivité et d'efficacité. La conséquence en est une individualisation de la responsabilité du résultat d'un travail. Dans une société individualisée où chaque sujet doit être performant : au travail, en famille, en société, tout se gère et se régule. Il en résulte de multiples injonctions qui, cumulées, ont des effets de charge psychique intense. Alors qu'au XIX^{ème} et dans la première partie du XX^{ème} siècle, le travail comportait de la pénibilité physique, aujourd'hui ce sont les symptômes psychiques qui en caractérisent la pénibilité : stress, inquiétude de déclassement social et peur du chômage, burn - out, multiplication des arrêts maladie, sentiment de harcèlement, ce qui ne veut pas dire harcèlement avéré, et hélas, suicides qu'ils soient sur le lieu du travail, ou le passage à l'acte d'une libération d'un travail devenu insupportable.

Déjà en 2001, dans son ouvrage « la fatigue d'être soi », le sociologue Alain EHRENBURG dressait un constat alarmant sur les injonctions à la performance.

Ce ne sont pas les travaux d'études, d'observations et cliniques qui manquent. Tous mettent en cause ce qui constitue le noyau symptomatique du mal être au travail : le primat du travail prescrit sur le travail réel. En clair, qu'est-ce que cela veut dire ?

Les organisations ont un but de rationalisation quantitative et de contrôle qualitatif du travail. Ces deux exigences répondent aux impératifs de gestion et de qualité par les procédures, les modes opératoires, les processus. Toutes ces formes de rationalisation des tâches s'inscrivent *à priori* du travail effectué au quotidien par les employés. Or, leur travail *réel* prend en compte des demandes, des imprévus, des variations et des incidents hors des formes normalisées.

Travail prescrit et travail réel font alors conflit pour l'employé concerné, conflit de loyauté s'entend. Un exemple : une infirmière doit répondre à des temps standards pour faire des soins. Une patiente, par sa demande, ou par sa pathologie, nécessite un temps de soin différent du temps standard. L'infirmière, qui doit rendre des comptes et respecter son planning se trouve alors dans un dilemme : à qui, ou à quoi se conformer ? Au travail prescrit et exécuter le soin par la procédure. A la patiente ? Alors, elle dépasse le temps standard. Si elle ne le faisait pas, son acte de soin administré par la seule technique, par sa déshumanisation, pourrait relever de la maltraitance. Ainsi, on se rend compte que, dans quantité de tâches et de secteurs d'activité, les injonctions sont prescrites comme un millefeuille, de telle sorte que plusieurs d'entre elles entrent en conflit, parce que contradictoires.

Cas : un déplacement de conflit dans une équipe.

Question : les facteurs structurels d'une organisation peuvent susciter des dysfonctionnements au sein d'équipes. Les causes en sont multiples : absence de repérage des facteurs structurels, inadéquation à des besoins de la définition des fonctions et des postes, non symbolisation de situations professionnelles par les employés et transformation en un conflit intra équipe avec de la culpabilité sous-jacente.

Contexte : un conflit interne au sein de l'équipe de secrétaires médicales du plateau technique Radiologie-Scanner-IRM. Le rôle des secrétaires est d'accueillir les patients du plateau pour toutes les tâches de formalisation de la démarche administrative liée à un examen :

- L'accueil des patients. Les secrétaires sont situées derrière une banque d'accueil.
- La procédure de préparation du dossier médical, le dossier étant rempli par le patient à son accueil.
- Organiser le passage des patients selon le planning défini et les éventuels ajustements (annulations de rendez-vous, retard dans le planning, urgences ou priorités).
- Après l'examen radiologique, le paiement de l'acte, soit directement par le patient, soit par les systèmes de prise en charge d'assurance sociale et de mutuelle.

La patientèle de la clinique et du service est variée, avec des populations identifiées comme sensibles: personnes âgées, personnes de nationalité étrangère pouvant connaître des difficultés avec la langue française.

Le dossier médical est à remplir manuellement par chaque patient. Il renseigne son état civil, ainsi qu'un certain nombre d'informations sur sa situation familiale, et la prise en charge des frais d'examen. Une médiation dans l'équipe fait émerger les symptômes, puis les causes du conflit interne.

Les symptômes du groupe sont la constitution de camps, des tensions entre collègues à propos de la façon de faire le travail, des conflits de valeur liées aux tâches et en particulier à la prise en charge des patients, et de l'absentéisme.

Les causes se constituent autour de la fonction « secrétaire administrative » qui est adéquate par rapport au traitement administratif des dossiers des patients, mais inadéquate au regard de la fonction de représentation institutionnelle des secrétaires, et de leur fonction d'accueil, comme de prise en charge des patients :

- Accueil de population en difficulté sociale: patients illettrés qui ne peuvent remplir leur dossier seul. Patients en difficulté de pratiquer le français. Les secrétaires ne prennent pas en charge la procédure du dossier, laissant les personnes en difficulté livrées à elles mêmes.
- Accueil de population angoissée : stress, inquiétude, peur de révélation de résultats graves des examens radiologiques entraînant une charge affective importante transférée aux secrétaires.

- Manifestations de l'angoisse : questions obsessionnelles, demande d'assurance adressée aux secrétaires, sentiment d'un temps d'attente trop long, voire insupportable que ce soit avant ou après les examens, se manifestant par de l'agressivité. Demande d'intersession auprès des médecins adressée aux secrétaires.

- Le quotidien des secrétaires compte de nombreux petits incidents avec les patients qui se traduisent par de l'agressivité : refus de remplir le dossier, reproches, de la violence verbale, une tension à propos du planning des examens qui connaît des retards réguliers.

Symptômes.

- Démunies et sans analyse des difficultés rencontrées, les secrétaires retournent l'agressivité contre elles. Elles se font des reproches mutuels de ne pas être capables de trouver la solution adaptée aux demandes et situations des patients.

- L'agressivité et la tension dans le service se traduisent par de la fatigue, de la lassitude, de la démotivation, et un sentiment d'impuissance : elles sont abandonnées à leurs difficultés par la direction.

Dysfonctionnement structurel.

- L'intitulé « secrétaire administrative » génère une représentation et un positionnement organisationnel de la fonction inadéquat par rapport au travail réel.

- L'analyse du poste comporte deux dimensions relationnelles majeures : premier contact des patients avec l'institution et le service de radiologie ; prise en compte des attentes implicites des patients (se faire aider pour remplir le dossier, être dés-angoissé).

Le lien au Travail, une affaire de générations ?

Qu'y-a-t-il de commun et de différent entre générations à propos du lien au Travail ?

De nombreuses études et publications, des colloques et travaux universitaires ont été organisés pour identifier le rapport que la jeune génération entretient avec le Travail, et des effets du contexte économique sur l'accès à l'Emploi.

La génération dite Y à elle seule fait l'objet de l'intérêt de journalistes, chercheurs, organisations et institutions en charge de l'Emploi et de la Formation. A écouter leurs aînés, les jeunes confondraient vie professionnelle et satisfaction personnelle. Les principaux reproches qui leur sont adressés visent le comportement social au travail, le rapport à l'autorité, la réalisation des tâches, la fidélité à l'employeur. Si cette rupture du lien au Travail peut être décrite comme massive, elle ne remet pas en cause la place qu'il occupe. Ce qui fait rupture, c'est le lien au « Tout Travail » qui a marqué les générations précédentes.

Un Tout Travail qui fut activé par le contexte économique et la place de la figure centrale du Père. Un Père culpabilisant, autoritaire et non faisant figure d'autorité, et avec un sous-bassement religieux où le Travail était transmis par son statut de punition : obligation d'un travail contraignant. La chute de la figure centrale du Père est affaire de contexte sociétal et la chute a eu lieu dès la fin du 19ème siècle par des évolutions majeures, dont la montée de la revendication féministe et de la place des femmes dans la société sont les figures avancées.

Quant au contexte économique, la reconstruction de l'après deuxième guerre mondiale et les Trente glorieuses qui ont suivi, ont constitué un puissant levier social, alors que la jeune génération dite Y entre sur le marché du travail avec un accès à l'Emploi où les repères traditionnels ont chuté : chômage des parents, formations supérieures ne garantissant plus un travail rémunérateur, Travail comme variable de gestion. Il faut ajouter que beaucoup d'employeurs et de responsables sont dans une plainte qui fait entendre que la jeune génération aurait un rapport contractuel avec leur travail et ne se priveraient pas de négocier. Mais peuvent-ils occulter que les organisations et entreprises ont-elles aussi institué un rapport contractuel au travail par la multiplication du travail temporaire, les discours sur le changement permanent, la négociation annuelle d'objectifs individualisés. La jeune génération dont le comportement adaptatif est manifeste, se fraie une voie en se protégeant du Tout Travail de leurs parents. Pour autant, les études sociologiques les plus pertinentes montrent aussi que les jeunes reconnaissent le travail à la condition que leur hiérarchie les respectent et valorisent leurs savoir-faire, engagent un dialogue, acceptent de négocier et tracent des limites.

Les limites de l'approche générationnelle : le groupe comme résistance du sujet.

Depuis l'émergence de la notion de génération Y, la question des générations a surgi dans les entreprises. Elle y a surgi comme représentation de générations différenciées et souvent chargées d'incompréhensions, quant ce n'est pas d'objections ou de jugements de valeur. Chaque classe d'âge est désignée par un nom qui, à lui seul, dit quelque chose des individus qui la composent : baby boomers des années cinquante – soixante, génération X, de 35 à 45 ans, celle qui a connu l'entrée massive de l'économie dans la crise, avec les galères de chômage, et la génération Y, celle des 30 ans et moins. Une génération pour

laquelle le monde est un terrain de jeu, l'internet et la connectivité permanents, et une relation au travail contractualisée. De ces différences, naîtrait une conflictualité, voire une rivalité.

Pris dans de telles simplifications sociologiques, si chaque équipier est de fait renvoyé à une catégorie par quelques critères simplistes, l'on comprend que de telles représentations de soi et des autres portent en elles-mêmes les symptômes de conflits. Lorsque les individus n'existent pas par eux-mêmes et qu'ils existent par généralisation, il se produit deux phénomènes majeurs :

- Les individus renvoyés à une catégorie généralisée ont tendance à adopter des comportements homogènes de protection par le groupe. L'effet produit est de renforcer les caractéristiques du groupe désigné.

- La relation interpersonnelle fait place à des relations d'où l'on se parle en tant que membre d'un groupe à un membre d'un groupe autre.

Les réalités des générations au Travail ne sont que rarement le fait de l'âge, en tant que classe d'âge. Plusieurs facteurs contribuent à définir des réalités groupales partielles et des réalités singulières.

Le milieu organisationnel a un effet réducteur de la singularité en ce qu'il édicte des normes, et les représentations homogènes d'individus par la fonction occupée, et les obligations du poste et des tâches.

L'appartenance à une génération dans une entreprise se repère par l'histoire commune d'individus dans l'entreprise, le souvenir faisant récit et mythe groupal. Ils assurent la cohésion formelle du groupe.

A l'intérieur d'une même génération, se reconstituent des histoires par sous-groupe culturel, ou d'appartenance dans la dimension mémorielle des événements, des relations quotidiennes, et des figures marquantes. A titre d'exemple, pour une génération de salariés embauchés dans la même période, ce que les collègues du service comptabilité et ceux du service de production pourront raconter de leur histoire dans l'entreprise comportera pour partie une histoire commune, pour l'essentiel le souvenir de l'entreprise de l'époque, et une histoire singulière des appartenances et cultures respectives.

Pour la psychanalyse, le souvenir est une reconstruction. Autrement dit une ré-interprétation d'un réel dont sont conservés des faits saillants et mémorisés, qui font effets de focalisation et histoire transmise et énoncée. Ce qui indique en creux des faits oubliés à la fois parce qu'ils n'ont pas été l'objet d'affects en tant que récit mémoriel, et parce que l'oubli et *l'oubli de l'oubli* font partie des histoires individuelles et groupales, c'est-à-dire de ce qu'un individu ou un groupe refoule ou exclut de son récit mythique.

La jeune génération, dite Y, ne présente pas davantage d'homogénéité. Elle ne présente d'homogène que ce qui est visible et fait appartenir au groupe par signe extérieur. La jeune génération n'échappe pas aux réalités sociales et culturelles de celles qui l'ont précédée : des milieux sociaux différenciés, et ce qui en découle en écarts d'éducation, de socialisation, d'accès à la formation et aux diplômes, de représentations sociales réciproques, d'interactions ou d'évitements d'interactions entre milieux ou groupes sociaux.

Enfin, l'effet générationnel, Y, ou autre a un effet *d'écrasement* des individus par généralisation. Tous les jeunes ne prennent pas les transports en commun avec un casque vissé sur les oreilles, tous les jeunes ne sont pas équipés d'un ordinateur portable Apple, certains en sont équipés, et d'autres vont rêver aux rayons des grandes surfaces spécialisées et ainsi de suite.

La question posée est celle des groupes comme refuge des membres qui appartiennent. Quand, dans une entreprise, un groupe vient à parler d'un autre par tous les effets de simplification, c'est qu'il y a résistance. Résistance individuelle transférée au groupe comme rapport de force institué dans l'organisation, faisant symptôme d'enjeux sous-jacents et énonciation groupale. Peut-on dire que se rejoue dans l'entreprise la querelle archaïque des anciens et des modernes, de la destitution d'une génération par une autre, la génération montante à la recherche du Phallus, c'est-à-dire du pouvoir ?

L'entreprise est un lieu de pouvoir, et la recherche du Phallus s'y rejoue là comme ailleurs. Avec une spécificité qui est institutionnelle. La recherche du Phallus qui est l'œuvre de la pulsion des individus y rencontre le pouvoir en tant que structure, c'est-à-dire organisation structurelle du pouvoir, disons des pouvoirs. Les sujets pulsionnels en présence peuvent tout à la fois *se saisir des pouvoirs institutionnels* pour rejouer de la puissance personnelle libidinale, d'où les incessantes courses au pouvoir et leurs confrontations d'objet (être le meilleur, admiré, craint et ainsi de suite), et *s'écraser contre ces mêmes pouvoirs*, et y revivre de la castration, plus souvent castration réelle c'est-à-dire un impossible à un jouer de son désir, que symbolique par une confrontation à l'autorité.

Au plan des transformations, appelées communément changements, et qui redéfinissent des places, des rôles, des histoires, des alliances ou mésalliances, mettent en jeu la représentation qu'ont des salariés de leur pouvoir par la compétence et la reconnaissance en retour, ces transformations sont portées au Nom de l'entreprise. Si l'amour et la haine sont des objets interindividuels, le transfert d'amour ou de haine sur le Nom de l'entreprise et de ce qui s'y attache fonctionne au niveau institutionnel.

Ainsi, lorsque des symptômes dits inter-générationnels se font jour dans une entreprise, c'est qu'ils rendent compte par une forme archaïque et simplifiée de conflits institutionnels qui trouvent dans cette résurgence de générations en confrontation un objet chargé des énergies, désirs et angoisses des acteurs en présence.

Prévenir : hygiène sociale, variable de gestion, rapport au politique ?

La notion de risques psychosociaux fait débat. Elle peut suspecter l'employeur de poursuivre un but qui comporterait *par nature* un risque psychique et social, c'est-à-dire un risque pour le groupe et l'individu désirant. Les nombreux opérateurs qui interviennent dans ces problématiques révèlent que le risque psychosocial est tout autant un phénomène de société, qu'un marché, une offre marchande.

Pour autant, le débat ne se limite pas à une donnée économique, mais à une conception du politique selon laquelle le risque psychosocial est un fait politique à traiter comme tel.

Décryptons les discours et les offres :

- L'offre de l'hygiène sociale : la loi fait obligation de prévenir et de traiter, en améliorant ce qui peut l'être. Ce sont les termes mêmes de la loi. Partant de la réalité qu'il faut tenir compte des impératifs de productivité et d'efficacité des tâches, cette offre fait des risques psychosociaux une forme moderne des règles d'hygiène. Il faut traiter par des dispositifs appropriés ce qui peut faire souffrance au travail : formation préventive massive, veille sociale dans les entreprises, contrôle de gestion social, par exemple en observant le taux d'absentéisme, ses variations et causalités.

- Deuxième offre, celle de la gestion. Yves CLOT, titulaire de la chaire de psychologie du Travail au CNAM s'est inquiété du glissement du Travail dans l'univers de la gestion. Le discours gestionnaire place le Travail comme variable de la performance économique de l'entreprise. Une variable encombrante, puisque les coûts salariaux sont au centre du discours politique. L'offre de traitement des risques psychosociaux comme offre additionnelle de gestion fait des gains économiques du bien-être au travail sa source de légitimation par le syntagme : « *bien-être au travail égale performance de l'entreprise* ». Le Travail comme variable de gestion le caractérise comme coût. Or, la transformation de la matière, aujourd'hui complexe, l'adaptabilité d'employés au réel d'une production et d'interactions au quotidien, les savoir-faire et tours de main qui en découlent représentent une richesse immatérielle et un lien institué dont une organisation bénéficie, au sens du bénéfice économique comme d'un gain de légitimité.

- Troisième offre, par le rapport au politique. Le travail véhicule depuis son industrialisation un discours politique qui, de Karl MARX à la sociologie contemporaine, ou à certains courants de la psychanalyse, dénoncent le travail comme un objet d'asservissement et d'aliénation. Le travail y est décrit comme le produit du capitalisme dominant, et selon leurs auteurs, toute tentative de régulation d'un risque psychosocial est une façon de préserver le système de sa remise en cause substantielle.

Pour notre part, nous observons les réalités du Travail en faisant un pas de côté par rapport à la radicalité de la troisième offre et au leurre effectif que peut représenter l'offre d'hygiène dès lors qu'elle se limite à de la *méthodologie d'intervention*. C'est du côté des sciences humaines que l'on trouve l'alternative.

La sociologie et la psychologie se sont tenues loin de la sphère entrepreneuriale, pour des raisons politiques et structurelles. Or, le sociologue, tout comme le psychologue disposent d'outils d'observation du groupe, du climat social d'une organisation, de ce qui circule d'une manière informelle, latente, non dite.

Que l'on regarde du côté de la sociologie des acteurs, avec Michel CROZIER, et l'on a une grille d'analyse pertinente de ce qui se joue dans les stratégies d'acteur à l'œuvre dans les organisations, qu'elles soient individuelles et / ou collectives. Le changement, tant administré dans les organisations, ne se conçoit plus tant comme un jugement de valeur des salariés « ils mettent de la mauvaise volonté à accepter le changement » que comme un repérage des « dimensions cachées des organisations ». Du côté de la psychanalyse, l'intime du Travail engage *le rapport à la sociabilité* : pourquoi l'individu entend appartenir, faire culture, *et en quoi le travail fait désir* : en quoi il offre un contrat narcissique (la demande de reconnaissance et d'estime), en quoi le Travail peut s'inscrire dans une filiation (le fils entreprend ce que le père ou les parents ont désiré ou entend s'en affranchir), en quoi l'organisation est l'objet de projections (les attentes implicites) et de choix subjectifs (choisir un métier, un secteur d'activité et ses valeurs, sa valeur affective et sa reconnaissance sociale).

Car le Travail est bien un objet interne à l'individu. Qu'il existe tant de discours sur le Travail, d'espérances, de luttes, de manques et de peurs, d'attentes, d'enjeux montre que le statut du Travail dépasse son seul objet économique. Pour autant, l'idéal n'existe pas. Le travail inclut de l'organisation, des retournements, des évolutions et des ruptures. La psychanalyse désigne cela sous le vocable de Réel. Et le réel est toujours ce que l'on n'a pas prévu, ce qui s'impose à soi, parfois avec force, et aussi sidère, angoisse, enclenche les affects.

L'intime d'un travail ? L'intime du Travail ?

Les discours politiques et économiques construits autour du travail engagent de la confusion entre l'emploi, la tâche et la fonction. Mais rien de l'intime au Travail.

L'emploi procède tout autant de la macro que de la micro économie : macro avec la politique de l'Emploi, instrument de régulation entre la puissance publique et les partenaires sociaux. Tout comme la mise en œuvre d'une orientation des emplois types par une entreprise en vue de satisfaire ses besoins technico-économiques.

Micro, par l'échange entre un employé et une organisation. Echange sanctionné par une délégation de tâches et sa rémunération.

La tâche est constituée d'une demande et d'une délégation. La demande vient satisfaire l'un des besoins technico-économiques de l'organisation et la délégation se manifeste par du pouvoir.

La fonction a rapport avec l'identité d'un métier, un territoire et de la culture. L'identité et la culture renvoient à la transmission, et le territoire à l'appartenance. La fonction a une *fonction* de contenance. La contenance est ce qui entoure et soutient le sujet (l'individu). L'identité du métier et la culture qui s'y rattache ont cette fonction de contenance en ce qu'elles désignent une place dans une organisation et un groupe, et s'inscrivent dans une histoire groupale, fondatrice d'un mythe et d'une représentation sociale. Le mythe fonctionne comme une construction mémorielle avec la transmission et donc un imaginaire groupal. Plus une organisation a de l'histoire, plus les groupes sont chargés d'un mythe en rapport avec la transmission : l'histoire racontée, le geste technique, le statut narcissique de l'activité et ce qu'il contient d'imaginaire sexué. Par exemple, une entreprise de la fonderie dont le métier originel est chargé de représentations sociales de rapport à la force physique, à la conflictualité entre cette force humaine et la matière à transformer, donc aux gestes qui symbolisent cette transformation, aux rapports inter - personnels et à la complicité – concurrence qu'ils incluent en se mesurant les uns et les autres, aux pères (et pairs) qui ont transmis un tour de main. Et à la valeur du métier dans ce qu'il répond à une échelle sociale interne à l'organisation : la hiérarchie des métiers et des positions occupées.

L'organisation de l'entreprise post - moderne fait rupture par la gestion et ses contraintes exprimées en ratios, indicateurs, organisation de flux, objectifs quantifiés et contrôles de qualité.

Les résistances groupales, simplifiées par le *concept* de résistance au changement, sont fondées par des changements non pas organisationnels, mais d'abord des changements de représentation sociale du métier induits par la valeur supposée ou dite de la nouvelle organisation, tout comme l'absence d'une parole de reconnaissance qu'il existe une histoire du métier. Il est fréquent de relever que les représentants d'une entreprise enclenchent un changement par le champ de la gestion, en déniaient au groupe toute parole contenant du mythe groupal, car le mythe est perçu comme s'opposant au changement.

Dans son ouvrage « jeu et réalité », le psychiatre - psychanalyste DW WINICOTT donne sa définition des racines de l'agressivité. Pour lui, c'est la pulsion destructrice qui crée la qualité de l'extériorité. Autrement dit, la pulsion destructrice définit le rejet de l'objet comme objet extérieur à soi. Je fais l'hypothèse suivante : le changement est perçu comme une pulsion destructrice du mythe groupal. Il est évacué par les membres du groupe comme un objet extérieur, ce qui signifie un objet agressif rejeté en dehors du groupe. Ce rejet prend une forme réactionnelle qui peut varier selon le contexte et les groupes : inertie, passivité, agressivité, conflit, déni, blocage, entrave, ou zèle. Et aussi

introjection groupale par culpabilisation, conflit entre sous-groupes, recherche de bouc-émissaire.

Le statut d'un groupe étant de *contenance de ses membres*, notamment de contenance culturelle et sociale, la résistance groupale fonctionne comme une défense collective à une menace que chaque membre perçoit à la fois pour lui et pour l'unité groupale. En conséquence de quoi, la résistance groupale a une fonction défensive, et donc protectrice des objets perçus comme agressifs du mythe groupal, et agressive de l'intégrité du groupe en tant qu'imaginaire contenant.

La fonction comme soutien du sujet social.

FREUD, dans son ouvrage « le malaise dans la culture », soutient que la culture, en contenant l'agressivité humaine, se dote d'un appareil stable de contrôle des rapports sociaux. Il en découle des modalités de régulation et des injonctions sociétales qui à la fois donnent un cadre protecteur et du fait qu'il existe un cadre protecteur, limitent la liberté en tant que libération incontrôlée de la pulsion.

C'est « l'ordre » qui institue le contrôle de la pulsion et en organise la sublimation. La pulsion sexuelle est détournée au « profit » d'une pulsion jugée supérieure par la société dont le travail, la politique, le sport sont les formes sublimées et contrôlées.

La fonction occupée par un employé donne un cadre contraint puisque l'ordre institué (il faut) et l'ordre donné (tu dois) obligent le sujet, et de la marge de manœuvre, de la liberté pour satisfaire les besoins organisationnels. Le « sujet social » est pris dans la *servitude volontaire*, c'est-à-dire d'un lien de dépendance par acceptation contrainte. L'acceptation naît du *conformisme* et de la *nécessité vitale* de se situer *en dedans* de la société, car *au dehors*, c'est-à-dire hors des normes d'appartenance et du contrat social, le sujet social est rejeté ou tenu à la marge. Le sujet social peut vouloir se tenir au dehors, il lui faut alors tirer les conséquences d'une expulsion qui le met aux fanges de la société. Le conformisme est la *confirmation* du sujet désirant au sujet social en ce que le sujet désirant agit par l'inconscient, alors qu'il est demandé au sujet social d'agir par la conscience de ses actions, voire de ses actes au regard de règles contraignantes. La *nécessité vitale* relève d'un troc économique ordonné des besoins définis ici comme les besoins de nature à placer le sujet dans un échange économique (avoir une rémunération en échange d'un travail) et satisfaire des besoins vitaux de sécurité et de protection. La même nécessité vitale d'un sujet désocialisé peut l'inclure dans un troc économique dont les règles ne sont ni structurées, ni contrôlées par la société et dont souvent, la *soumission à la toute puissance de l'un* engendre le rapport de force, voire l'agressivité pulsionnelle de l'ordonnateur du circuit (exemple : l'appartenance à une mafia, le trafic d'influence, l'usage de la drogue comme rémunération, etc). On comprend que, le sujet social est pris dans un entre-deux : sa pulsion et les règles qui les contrôlent.

Ce qui pose question aujourd'hui, n'est pas tant la contrainte et l'injonction que toute société édicte pour sa survie propre, que de l'accumulation de contraintes et le *glissement de la fonction* qu'occupe un employé de la culture à la gestion.

La gestion est par nature conjoncturelle, on pourrait dire qu'elle contribue par le contrôle dans l'instant, à renforcer le rapport narcissique d'un travail dépourvu de toute histoire, voire historicité, de ce qu'un groupe et des individus ont construit, produit, et de ce qu'ils peuvent parler de cela. La gestion n'a pas de visée symbolique, à contrario de l'histoire et de la parole qui ont une visée symbolique. La gestion fait « Réel », de ce réel distant,

insaisissable, sans affects, qui établit un présent immédiat, envahissant, prégnant.

Pour les gagnants du Réel, renforcement narcissique et perversion sont à l'œuvre : dans les méthodes de management qui érigent « l'employé du mois », le narcissisme du gagnant enclenche la jalousie et la compétition, qui à leur tour, par un subtil jeu de manipulation voilée qui, sous prétexte de prendre modèle sur le gagnant, contient un appel à le concurrencer et à le destituer. Car *Un seul* ne peut gagner sans enclencher la suspicion et pour que le système tienne, il lui faut, comme aux jeux du cirque, alterner les gladiateurs dominants et ceux qui quittent l'arène défaits d'une gloire éphémère.

La perversion est à situer ici comme la manipulation des sujets sociaux par des indicateurs de gestion auxquels il est possible de faire dire, telle la pythie, tout et son contraire, et surtout dire ce qui intéresse le gestionnaire du système. La loi du Père en tant que travail produit par le Lien et les affects ne fait pas cadre. Ce qui fait loi, c'est la Loi du Chiffre, qui occulte celle du Père, le Père ne se mesurant pas en données mathématiques, mais dans un rapport symbolique à l'autorité. Rappelons que autorité va de pair (de père) avec autoriser et s'autoriser;

Que peuvent dire les chiffres de réalités complexes du travail produit, de ce que les sujets sociaux ont élaboré et mis en œuvre *dans le réel de leur travail* pour obtenir un résultat, c'est-à-dire une transformation d'un flux indistinct en un flux structuré ?

En quoi une fonction fait soutien du sujet social (l'individu de la sociabilité) ? De la position occupée, l'employé peut interagir : demander, négocier, faire valoir, prendre en charge, être pris en charge, et interagir non pas en son *Nom propre* mais au *Nom de la fonction* qu'il occupe. Si demain, Jean demandait à son contremaître « aide moi parce que je suis Jean », quel serait le statut de cette demande ? Jean pourra demander légitimement, c'est-à-dire sans avoir à se justifier « aide moi parce que je suis opérateur et que je fais cette tâche ».

Jean pourra tout autant parler à Paul, du service recherche et développement, de la nouvelle production à partir de la fonction qu'il occupe : « Paul, ce nouveau procédé est difficile à mettre en œuvre. Moi qui suis opérateur, je peux te le dire ».

Du sujet social au sujet désirant : l'intime du Travail.

Qu'est-ce qui se joue ou rejoue pour le sujet désirant par le lien au Travail ? Le sujet est désirant en ce qu'il compense la perte de l'objet initial (la fusion avec la mère) que la castration symbolique a provoquée (séparation de l'enfant d'avec sa mère), fonction de séparation exercée par le Père ou celui, celle à qui revient la fonction paternelle. La perte de l'objet initial inaugure la parole et le désir, en tant que désir inconscient, c'est-à-dire désir manifesté dans des réinvestissements d'objet dont le sujet n'a pas conscience (ou qu'il ne contrôle pas). D'un désir total et unique : faire fusion, le désir acquiert un statut d'objet, c'est-à-dire d'un désir castré, désir que le sujet ne pourra jamais totalement accomplir.

De la séparation, naissent la différenciation des sexes et le complexe d'Oedipe. L'intime du Travail se trouve pris dans le désir, en ce que je travaille à une finalité dont l'autre est le destinataire. Car, le désir c'est l'autre. J'adresse mon Travail à l'autre. L'autre parent, l'autre figure d'autorité sur qui le désir est projeté, le Grand Autre lorsque le Travail s'adresse à une Entité abstraite ou sommitale : travailler pour le Pays, travailler pour Dieu, travailler pour la réussite de l'entreprise, etc.

L'intime du travail construit une histoire personnelle du lien au Travail, mon Travail : mon œuvre. Ce récit peut être entendu d'employés qui, à la retraite, ou à une période charnière de leur vie au travail, racontent dans le souvenir et la remémoration d'où ils sont partis, les étapes, les épreuves, les joies et les souffrances, les personnages qui prennent rang dans ce récit et le rôle que l'employé leur attribue : bon compagnon pour celui-ci, chef exécration pour celui-là, collègue complice pour cette autre. Ce ne sont pas des vérités absolues, ce sont les vérités des sujets dans une conjonction du contexte de travail et de la structure psychique de chaque sujet. Deux histoires personnelles vécues au même moment, dans le même environnement professionnel feront deux histoires singulières, car elles appartiennent à leur auteur.

Ce qui se joue pour le sujet désirant relève des mécanismes de défense, du rapport à la Loi, entendons ici la loi fondamentale qui institue une limite par la castration symbolique : « l'interdit de l'inceste », des projections, des introjections et de la transformation d'un contexte en une psychopathologie.

De fait, le désir du sujet inconscient échappe à l'entreprise, ce n'est ni son affaire, ni son savoir y faire.

Ce qui n'empêche nullement le sujet désirant de *désirer* et d'en connaître la plainte, le trouble, la peur ou l'angoisse, des instants de bonheur, du leurre, de la colère, du désespoir, de la récompense narcissique, de la répétition.

Le travail est dans la vie, il fait vie, et contrairement à ce que les sciences de gestion voudraient laisser croire : il y aurait une vie privée et une vie professionnelle, le sujet qui construit son histoire n'a que faire (du point de vue inconscient) d'une telle division de la vie.

Au demeurant, une telle division ne fait pas sens s'il s'agit de se référer à la vie. La division peut faire sens en ce qu'il existe un *temps contractualisé* et un *lien institué* au travail et un *temps indéfini* et un *lien institué* en famille, mais c'est une affaire de temps et de lien, non une affaire de vie. Car dès qu'il y a vie, il y a mort, il y va de la vie et de la mort du sujet de l'inconscient et de son désir qui joue et rejoue du côté de la vie, parfois aussi du côté de la mort.

Le sujet désirant au travail pose aussi la question des instances symboliques : fonction paternelle du dirigeant ou du manager, répétition de castration par la fonction séparatrice (Nicole n'est pas Michèle, le manager a une place différente de l'employé), le discours, la fonction politique du Travail, le fonctionnement de l'institution.

Les instances fonctionnelles ne sont jamais les instances symboliques. Les instances fonctionnelles ont rapport avec la gestion et les techniques d'organisation. Dire que Pierre est manager du service finances – comptabilité, en charge de la trésorerie, du contrôle de gestion et de la comptabilité générale fait appel au fonctionnement et à l'identité en tant que métier(s). Que le nom de manager enclenche une représentation de l'autorité, d'une responsabilité et d'un groupe pour Pierre comme pour les employés, fait symbole. Jacques LACAN, dans son ouvrage « les Noms du Père » rappelle que la symbolique du Père est la représentation du Père et de sa transmission à un sujet. Le sujet qui n'était pas *re-père* le devient par les effets du langage et de sa transmission, c'est-à-dire de la charge symbolique du Nom « Père ». Qu'en est-il dans les organisations de la charge symbolique du Nom « dirigeant » ou « manager » ? Qu'en est-il de leur transmission, c'est-à-dire du langage, de ce qui est dit de la nomination d'un dirigeant ou d'un manager ? Qu'en est-il de la succession et de ce qu'un fils reprend *la fonction tenue* par un Père ? Qu'en est-il de la ré-interprétation de la filiation ?

Cas : Philippe, tenir la place du manager.

Diplômé d'une grande école, Philippe occupe une position de manager au sein d'une entreprise de BTP. Son hiérarchie et la directrice des ressources humaines lui ont proposé un coaching, constatant les difficultés de Philippe à tenir sa place de manager. Pour sa hiérarchie, il s'affirme peu, est souvent dans le repli sur soi, renonce à ses positions. Des qualités lui sont attribuées, qualités intellectuelles et d'abstraction.

En début de coaching, Philippe tracera de lui un portrait et un itinéraire qui répondent aux observations de sa hiérarchie. Il a choisi d'entrer dans une école d'ingénieurs prestigieuse, sans désir parental, encouragé par son professeur de mathématiques. Il a choisi l'option BTP car elle lui évitait de se retrouver « trop haut ». Ce *trop haut*, Philippe le définit comme un haut niveau conceptuel coupé du terrain. Toutefois, il dit préférer les tâches de conception et d'organisation à celles d'exécution, qualifiées de routinières. Philippe se reconnaît les qualités d'agilité intellectuelle et de rigueur. Il se sait timide, et le vit comme une entrave à ses qualités. Il peut se sentir fautif de ne pas avoir su défendre ses positions. Ses évolutions successives, il les doit à une figure d'autorité : professeurs, hiérarchie. Philippe laisse entendre que, seul, il n'aurait pas exprimé d'ambition. L'impression qu'il a est que, sans désir propre et encouragé par l'autre qu'il veut satisfaire, chaque nouvelle position, d'étudiant, puis de salarié expert et manager, se présente par un vide qu'il comble progressivement, au fil de l'eau de son expérience. L'autre fait contenance. Par conformation, Philippe ne peut soutenir ses positions car, pour lui, le renoncement évite ce qui serait « obligatoirement un conflit ». L'organisation du projet qu'il anime sert de bouclier à ses positions, aussi Philippe s'accroche au planning et à la technique avec une rigidité qui le fait percevoir comme un expert crispé. Au travail de représentation des situations délicates que lui propose le coach, et de leurs alternatives, Philippe répond par un imaginaire envahissant, où, l'autre tient une place menaçante. La technique sert de comblement à la relation et à mettre l'autre envahissant à distance.

Analyse :

La question de la fonction paternelle se joue et se rejoue dans le lien de Philippe au Travail. L'absence de désir parental à l'endroit de son choix d'études lui a fait opter pour un projet professionnel où il ya eu du mou, de l'absence de cadre, de confrontation à son désir. Philippe a trouvé dans ses professeurs et hiérarchie successifs des figures d'autorité de remplacement. L'expert reconnu pour son agilité intellectuelle est attendu sur le champ du management, un champ où le manager fait contenance pour l'autre et assure le cadre, en tant que figure d'autorité.

La hiérarchie de Philippe l'a mis en position de manager en raison de sa formation d'ingénieur et de la filière interne. Philippe se trouve dans une position de manager qui entre en conjonction avec son histoire personnelle et les répétitions qu'elle suscite.

En se plaçant dans une relation transférentielle, le coach prend la place de la figure d'autorité. Mais c'est une figure qui ne rejoue pas le comblement d'un vide (dire à Philippe ce qu'il doit faire ou se situer sur le terrain adaptatif) et met Philippe au travail sur ses sources de légitimité, l'espace de jeu disponible entre lui et l'autre pour se positionner, exercer sa parole, faire d'un projet un cadre vivant et associant, en remplacement d'un objet technique rigide et défensif.

Du risque aux réalités psychosociales.

Le risque psychosocial prend rang de rapport au politique à un endroit de la question qui est symptomatique et non causale.

Qu'est-ce que cela veut dire ?

Le *concept* de risque psychosocial a été introduit par le pouvoir politique en réponse à une répétition de suicides sur le lieu du travail, dans des organisations où l'Etat porte la responsabilité d'y avoir enclenché des changements de statut, du public au privé, de stratégie, de management et de culture. Le concept de risque psychosocial a émergé sous le coup des effets de la globalisation et de la crise économique, par l'alourdissement des injonctions d'efficacité et du glissement du travail dans l'univers de la gestion.

Le risque psychosocial et son corollaire – slogan « le bien être au travail » fonctionnent comme un syntagme, c'est-à-dire deux réalités que le politique essaie de les faire tenir entre elles, sans qu'il n'y ait pertinence avérée à les faire tenir.

Que dit le syntagme « risque psychosocial » ? Qu'il y a risque au travail donc présomption que l'entreprise et ses dirigeants fassent courir un risque psychique au groupe et au sujet dans l'exercice professionnel. Que le risque encouru nécessite un encadrement législatif par l'Etat. Cela place l'Etat en superstructure arbitrale au prix de l'oubli que l'Etat par sa politique des services publics est un acteur du risque psychosocial.

Que font alors les acteurs du système ? Ils se saisissent de la Loi et de ses dispositions comme autant d'objets transitionnels, des objets du jeu social qui, par leurs effets de simplification, offrent un cadre à une conflictualité symptomatique dont les causes sont souvent complexes. Réduites à l'état de présomption de harcèlement moral ou de risques, les causes sont explicables par une grille de lecture réductrice : bourreau – victime, harcelant – harcelé, employeur – employé.

De fait, le cadre législatif incitant les employeurs à une prévention et au traitement des risques avérés ou constatés, un marché du conseil a émergé avec les promesses de l'économie marchande d'une offre et d'une demande.

Ce que je voudrais souligner, c'est que le concept de risque psychosocial « tombe à côté », ça rate. Ce qui rate intéresse le psychanalyste tout autant que ce qui paraît réussir intéresse l'homme d'action.

Ce qui rate en dit suffisamment sur le politique, ses limites lorsque la loi manque de symbolique en voulant « coller » au réel immédiat, et des ambivalences qu'elle enclenche. Car le texte technique ne dit rien du jeu des acteurs en fonction des enjeux et des marges de manœuvre que les parties prenantes utilisent.

Du côté du risque psychosocial, le risque inclus *dans le concept* est d'enclencher une suspicion, une paranoïa par *la méfiance à priori comme empêchement de la conflictualité sociale*.

Du côté des réalités psychosociales du Travail, l'acceptation de la complexité du jeu des acteurs du système, et l'acceptation de réalités psychiques groupales et singulières invitent à considérer une clinique du Travail qui n'a pas force de Loi républicaine, qui est dans l'observation, la modestie, la tentative de rigueur de l'analyse, car là aussi ça peut rater, le labeur plutôt que le statutaire définitif. Ce que je veux dire par métaphore c'est que, pour être du côté de la vie, mieux vaut avoir à reconstruire chaque jour une cathédrale, car c'est une œuvre qui ouvre à réinterpréter, recevoir et donner, faire labeur, s'inscrire dans une

transmission, plutôt que d'avoir à contempler une statue stalinienne qui a figé une bonne fois pour toutes ce qu'il faut voir, admirer, redouter du Grand Démon et d'une histoire glorifiée qui est une invention paranoïaque imposée à la masse.

Beaucoup reste à faire pour que le travail soit abordé comme une réalité psychosociale, c'est-à-dire porteuse de subjectivité et de dynamiques tout autant psychiques pour l'individu désirant, que groupales. Cela suppose d'explicitier le statut du Travail hors de sa sphère gestionnaire actuelle, et de percevoir en quoi les dynamiques psychiques et sociales sont porteuses de mouvement pour les entreprises et leurs communautés humaines : la parole contenante ; l'histoire mémorielle qui fait mythe groupal et assise d'une organisation ; le savoir-faire de métiers et des fonctions et les dynamiques culturelles à l'œuvre ; les dynamiques conflictuelles en ce qu'elles font émerger de la transformation ; l'exercice de l'autorité et de la responsabilité comme modalités symboliques des liens sociaux ■

Bibliographies & sources documentaires.

Abraham MASLOW, « Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité », Eyrolles, coll. Éditions d'Organisation, 2008.

Sigmund FREUD, « le malaise dans la culture », Le Monde – Flammarion, 2010.

Jacques LACAN, « les Noms du Père », Editions du Seuil, 2005.

D.W. WINICOTT, « Jeu et réalité », Folio Essais, 2012.

Frederic HERZBERG, « le travail et la nature de l'Homme », 1978.

Michel CROZIER, "l'acteur et le système" (en collaboration avec Ehrard FRIEDBERG), Editions le Seuil, 1977.

Alain EHRENBERG, « la fatigue d'être soi », Editions Odile JACOB, 2001.

Roland BRUNNER, « psychanalyse des passions dans l'entreprise », Editions Eyrolles, 2009.

Roland GUINCHARD, « Psychanalyse du Travail », Editions Elsevier – Masson, 2011.

Christophe DEJOURS, « La panne : repenser le travail et changer la vie », Editions Fayard, 2012.

Média.

Lille Place Tertiaire. Place Capital Humain, « parcours vidéo » : « anticiper les risques psychosociaux », gérer les périodes de crise », « l'évolution du rapport au travail ». Site : www.lilleplacetertiaire.com.

Galia ACKERMANN, France Inter, "la marche de l'histoire", émission du 1er mai 2013. Site : www.franceinter.fr.

Site spécialisé :

Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : www.anact.fr

Mettre le Travail *au travail.*

Marc Lasseaux

Tél : 06 11 19 10 69

Email : contact@bymarclasseaux.com

Accompagnement individuel

240, avenue de la République

59110 La Madeleine.

Accompagnement psychosocial en entreprise

Programme Psy & Co

Site : www.psyetco.fr