

ENTRETIEN AVEC Fabienne Hanique

Sociologue, professeure des universités en sociologie (université Diderot-Paris 7), membre du Laboratoire de changement social et politique

Auteure notamment du *Sens du travail - Chronique de la modernisation au guichet* (Érès, 2004-2014) et du *Capitalisme paradoxant - Un système qui rend fou* (Le Seuil, 2015), Fabienne Hanique analyse le rapport paradoxal entre l'expression du mal-être au travail et l'évolution de la société sous l'effet du capitalisme mondialisé.



En quoi consiste ce que vous avez appelé le « capitalisme paradoxant » dans votre ouvrage écrit en collaboration avec Vincent de Gaulejac, et quels en sont les effets sur le sens du travail ?

Avec cette notion de « capitalisme paradoxant », nous avons voulu mettre en évidence les tensions, les difficultés, voire le désarroi ressentis par les individus, en particulier par les travailleurs, du fait de la multiplication des situations paradoxales générées par les transformations de la société sous l'effet du capitalisme mondialisé.

Notre ouvrage tente de faire le lien entre l'expression de plaintes individuelles (sentiment de perte de sens du travail, de perte de repères, symptômes d'épuisement...) et le repérage à un niveau organisationnel, mais également économique et social, de ce qui aura conduit au mal-être au travail.

Quelle est votre analyse des pathologies du travail (dépression, tentatives de suicide, burn out) ? Certains individus sont-ils « fragiles » comme le soutiennent certains employeurs et DRH ?

Ces pathologies du travail existent : elles sont en constante évolution depuis deux décennies et constituent aujourd'hui la première cause des arrêts de travail.

Pour autant, le sociologue assiste à un curieux paradoxe : d'un côté, des travailleurs qui, dans une proportion toujours croissante, font état de pathologies et de souffrances psychiques au travail (repérables dans les chiffres des arrêts maladie, mais aussi dans l'élévation du recours aux psychotropes, ou dans le constat empirique des médecins de ville confrontés à des « pathologies du travail »...). De l'autre, une amélioration objective des conditions physiques de travail, une pacification apparente des relations sociales, une évacuation de la conflictualité dans ses formes traditionnelles (les formations à la « gestion de conflit » pullulent) et même un accroissement des mesures d'accompagnement de la santé mentale du travailleur, et de son bien-être. Jamais, dans l'histoire du salariat, les organisations n'ont autant « donné » : coachs, psychologues, développement personnel, accès aux installations de loisirs, mise en place de numéros d'appel, programmes d'accompa-



© DRH

▼
« Tout se passe comme si les nouvelles «valeurs» et la nécessité de s'y conformer allaient d'évidence, en raison du non moins évident impératif de performance. »
 ▲

gnement des carrières et des travailleurs, accès facilités à des offres sportives ou de développement personnel (méditation, yoga...) en sont autant de signes. On a même pu voir récemment la promotion du « bonheur au travail » dans une entreprise publique.

Ce constat donnerait volontiers à penser que les pathologies du travail sont effectivement le fait de personnes « fragiles ». La définition légale du stress confirme cette idée en insistant sur « l'incapacité » de la personne « à faire face ».

Mais surtout, ce constat conduit à l'évacuation de l'idée d'une violence au travail. Or une violence organisationnelle est là, quotidienne, mais elle existe sous une forme discrète et insidieuse, peu identifiable. Le fait que les relations d'autoritarisme ont souvent fait place à des relations pacifiées et à un management collaboratif renforce cette idée de la disparition de la violence, et conduit les individus en souffrance à internaliser leur mal-être.

Le travail académique des enseignants-chercheurs sous emprise des normes néolibérales devient méconnaissable : « travail en miettes, individus en miettes », pourrait-on schématiser. Quel regard portez-vous sur cette réalité ?
 C'est une réalité, en effet. J'ai dit que les

transformations du travail sont à la fois profondes et discrètes : j'entends par là qu'il n'y a pas d'effets d'annonce ou de changement, mais la naturalisation progressive de critères qui, à notre insu, et contre notre gré, transforment la valeur travail.

À titre d'exemple, tous les universitaires ont fait l'expérience de la contradiction entre la définition qu'ils donnent volontiers à leur métier (l'accompagnement des étudiants, leur formation à une pensée étayée et parfois critique, l'adossement de cette pratique d'enseignement à l'actualité des recherches en général et de ses productions propres en particulier...) et les critères gestionnaires d'évaluation de l'activité, à travers lesquels la dimension pédagogique s'efface derrière des données comptables ou des ratios de publications, souvent très éloignés du vécu subjectif du « cœur de métier ». Cette expérience conduit à une tension inévitable, et parfois à des conflits entre collègues : entre ceux, partisans « pragmatiques », animés du souci de « répondre » aux injonctions d'évaluation pour préserver les conditions de subsistance d'une formation, d'une composante, d'un département ; et les autres, soucieux de préserver le cœur du métier et de s'opposer à la réification de celui-ci. Ce faisant, tous estiment « faire ce qu'il faut » pour « défendre le métier », et leur opposition est souvent frontale.

Or, et c'est là une particularité de la problématique contemporaine, pour être profondément politique au sens littéral du mot, la question de la transformation de la fonction – et le sens du travail – sous l'effet des nouvelles normes gestionnaires n'a fait l'objet d'aucune discussion, délibération ou décision politique explicite. Tout se passe comme si les nouvelles « valeurs » et la nécessité de s'y conformer allaient d'évidence, en raison du non moins évident impératif de performance. Ce faisant, c'est une idéologie gestionnaire qui se substitue au débat politique, et faute de débat, la conflictualité finit par se transformer en souffrance individuelle et en conflit psychique ou interpersonnel.

L'enjeu est donc de remettre la question du sens du travail au niveau du débat politique. Il en va de la santé des travailleurs. ●

Propos recueillis par Isabelle de Mecquenem