

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Analyser le lien social en entreprise à travers le prisme de l'individuation

Auteur : Pamela BORTOLOTTI

Promoteur(s) : François LAMBOTTE

Année académique 2022-2023

**Master [120] en communication, à finalité spécialisée (horaire décalé):
communication interne et ressources humaines**

Remerciements

Je voudrais remercier l'Université Catholique de Louvain. La création de programmes en horaire décalé m'a permis de réaliser un vieux rêve. Celui de m'engager dans des études universitaires. Malgré mon obstination à un jour franchir les portes d'une université, une petite voix dans ma tête s'obstinait, elle, à me répéter que ce n'était que pour les personnages de télévision. A cette petite voix dans le futur je répondrai d'un air joueur, « *You and me both, Rory Gilmore. You and me both.* »

D'humeur continuellement égale, professionnel et toujours le temps pour un trait d'humour, mon promoteur a su démêler les idées brutes que je lui apportais pour en extraire des idées de recherches fructueuses. Je suis très satisfaite que Monsieur François Lambotte ait été mon promoteur pour ce mémoire durant ces deux dernières années. Dès lors, à lui aussi, merci.

Merci aux amis qui ont vérifié pendant ces deux ans que je continuais de respirer. Figurativement et littéralement.

Merci aux informateurs qui ont accepté de se plier au jeu et de subir mes séances de tortures. Pardon, d'interrogations.

Un grand merci à ma Nonna pour son soutien sans bornes.

Enfin, si je peux me permettre une seconde d'individualisme (qui fera sens dans le cadre de ce mémoire), merci à moi de ne pas avoir lâché le morceau.

Table des matières

Table des matières

Table des illustrations.....	1
Introduction.....	3
Méthodologie	7
Cadre théorique.....	9
Chapitre I : Lien social	9
1. Définition du lien social	9
2. Crise du lien social.....	10
2.1 Le rapport à la société	10
2.2 Le rôle de l'Etat	11
2.3 Quitter le groupe.....	11
2.4 Notion de société mécanique et organique.....	12
3. Lien social et identité.....	13
Chapitre II : Le travail	15
1. Servitude volontaire, psychologisation du travail et pression d'être soi.....	15
2. Quête de la performance.....	17
3. Critique du management.....	18
4. Conséquences et retour de flammes	20
Conclusion	21
Chapitre III : Etat & Capitalisme.....	22
1. Etat	22
2. Capitalisme	24
Conclusion Cadre Théorique	25
Cadre Pratique	28
A l'écoute des récits de vie.....	28
Introduction.....	28
Chapitre I : Le lien social.....	31
Chapitre II : Protection & Reconnaissance	39
Chapitre III : La relation au manager.....	47
Chapitre IV : Dispositifs, responsabilisation, psychologisation.....	51
Chapitre V : Capitalisme	57
Chapitre VI : Une étude dans l'étude.....	61
Conclusion Cadre Pratique	68

Conclusion70

Bibliographie.....73

Table des illustrations

Figure 1 – Liens entre travail, société, individu et lien social.....	5
--	---

Introduction

Le manuel de recherche en sciences sociales de Van Campenhoudt (et al., 2011) décrit la problématique comme étant l'approche que nous décidons de sélectionner pour traiter notre sujet d'étude. Effectivement, comme le dit Watzlawick (et al., 1991, p17), « *le sens que nous trouvons dépend de la question du sens que nous posons* ». Autrement dit, tout dépend de la lentille de recherche. Mes problématiques et recherches se définissent comme suit : comprendre une partie d'une réalité sociale à travers l'expérience et le fonctionnement de plusieurs individus. Je m'intéresse à une situation sociale en particulier : être employé en entreprise. La réalité sociale que je compte étudier est le lien social. Sa création, son manque, son obligation, etc... A travers la phénoménalisation, je le mettrai en lien avec le concept d'individuation de Martuccelli. Van Campenhoudt et Quivy nous expliquent que le concept mis en lien avec le phénomène en est parfois la cause. Or, Martuccelli (2007) définit l'individuation comme le processus de production des individus et ces derniers sont les créateurs et receveurs du lien social. Ce projet est né d'une observation créée au fil de mes lectures. L'individu semblait mis de côté par la sociologie. Dès cette observation formée dans mon esprit, je me rendis compte que plusieurs articles et ouvrages la partageait. Si Cyril Lemieux (Gayon, 2020) exprime tout de même la volonté des sciences humaines à ne pas nier les libertés et les idéaux individuelles prônées par l'individualisme mais cherchent plutôt à l'étudier sérieusement à partir de la société. Je réalise que j'inverse ici les armes. Je cherche à étudier un fait social fondateur même de nos sociétés en partant du ressenti et de l'expérience de vie de plusieurs individus.

Nous savons maintenant en partie pourquoi nous nous intéressons à l'individu. Discutons désormais de l'importance et de la pertinence du sujet. Le lien social, l'individu et l'entreprise font tous trois couler beaucoup d'encre comme la bibliographie de cet ouvrage peut en témoigner. Ces sujets semblent fasciner. Attardons-nous quelques instants sur le pourquoi.

Pourquoi s'intéresser au lien social ? Rouzé (1992) affirme que le lien social est automatique car il relève de l'intérêt propre de l'individu. Un intérêt de protection et de reconnaissance selon Paugam (2022). D'après Bertholet (et al., 2021, p20), nous ne sommes pas moins qu'une « *espèce ultra-sociale* ». Enfin, Paugam (2022) de nouveau, explique que si le concept de lien social est si souvent utilisé dans le langage courant c'est qu'il exprime l'interrogation de « ce qui fait société » à notre ère où l'individualisme semble monter. Or, nous nous intéressons ici à la situation sociale de l'employé temps plein en entreprise. Nul besoin de lectures scientifiques pour comprendre qu'un tel individu armé d'un contrat classique de 38 heures/semaine passe le plus clair de son temps au travail. Faire société, être société, subir la société,... se fait au sein du travail. Un premier lien apparaît.

Dans un esprit semblable, Martuccelli (2009) explique que l'intérêt d'une sociologie de l'individu se trouve dans la tentative de réponse aux questions suivantes : dans quelle société vivons-nous ? Que se passe-t-il ? Puis-je agir ? Il va jusqu'à dire que ce serait là répondre à une demande sociale. Une demande dont le mal-être au travail serait l'appel. Individu et travail. Un second lien apparaît.

Pour en revenir à notre premier lien, plusieurs érudits s'accordent pour dire que le travail à notre ère contemporaine n'est rien de moins que la racine du lien social. De Dujarier (2021) à Durkheim (1893) en repassant par Paugam (2022), l'appel est unanime. Dujarier

(2021) avance que la notion de travail est importante car la société elle-même, composée d'individus et produit ultime du lien social, lui a conféré une importance institutionnelle, subjective, matérielle et morale. Enfin, si j'avais plus tôt l'idée que nous n'avions pas besoin de lectures scientifiques pour comprendre l'importance temporelle du travail dans la vie de quelqu'un, Sainsaulieu (1977) prend tout de même le soin de coucher l'information sur papier en déclarant que nombreux sont les individus qui passent au moins la moitié de leur temps dans des organisations économiques. Une telle donnée justifie à elle-seule notre intérêt pour le milieu. Martuccelli (2007) note également que le travail tient une place centrale dans la vie des individus car il est devenu un lieu de réalisation. On y réalise ses compétences en les échangeant contre une reconnaissance monétisée mais on y réalise également son excellence de soi en y devenant la meilleure version de nous-même. La plus qualifiée, la plus accomplie, la plus utile. Le travail aiderait l'individu à « devenir ». L'individu fait, à son tour, société. Pour les plus courageux d'entre vous qui gardent les comptes, nous en sommes au troisième lien.

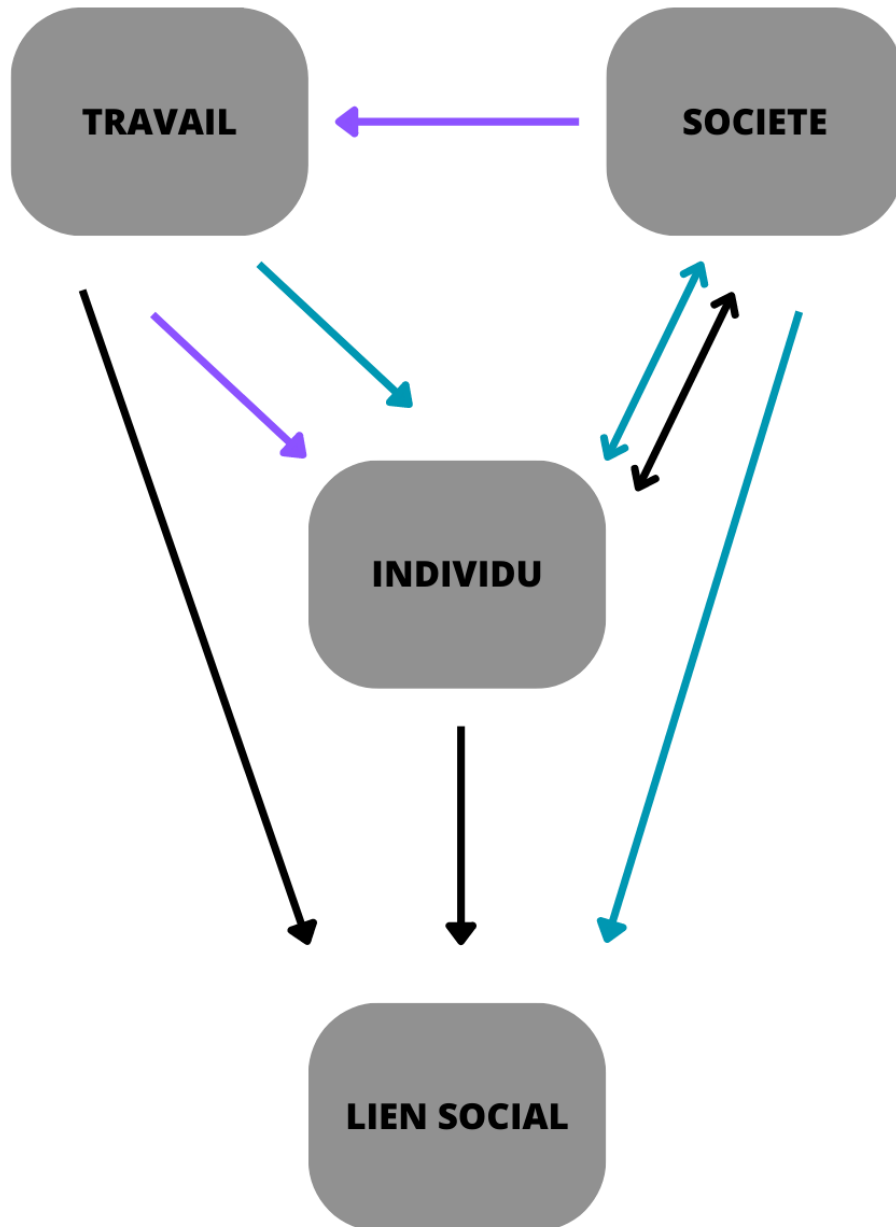
Outre le temps que nous y passons, la récente crise sanitaire nous a démontré l'importance du travail dans nos sociétés. Quand du jour au lendemain il nous a été demandé de rester chez nous, une des questions sur toutes les lèvres étaient « *mais... et le boulot ?* ». Vais-je être payé ? Comment vais-je subvenir à mes besoins ? Ai-je encore un emploi ? Quid de mes dossiers en cours ? Comment va se passer la collaboration avec mes collègues ? Et si j'ai besoin d'une information ? Etc... Dans un monde post pandémie, la frayeur passée a laissée place à un renouvellement de la croyance de l'importance de l'emploi. Activité principale de tout un chacun, c'est également le terrain privilégié de la création de liens sociaux en dehors de la sphère familiale immédiate.

Mais, au final, parlons-nous d'individus ou d'individuation ? Quelle est la différence ? Un individu, c'est vous, c'est moi. L'individuation, comme vous l'avez lu un peu plus haut, c'est le processus de production des individus. Le travail participerait donc à cette individuation. Martuccelli (2019) va plus loin. Les facteurs structurels utilisés à la production des individus, voilà ce qu'est l'individuation. Ces mêmes processus de production sont influencés par les représentations culturelles de l'individu. En d'autres mots, la société influence la création du type d'individus qui la composent.

Vous vous dites peut-être qu'il s'agit là d'un bien beau sujet mais quel est le rapport avec le domaine de la communication ? Votre interrogation serait pertinente car la majorité de ce sujet trouve ses origines et ses tentatives de résolution dans la sociologie. Toutefois, Christine Donjean (2023), au détour d'une conférence donnée dans le cadre de notre cours d'Audit de Communication, le dit : il est important pour un communicant de s'intéresser aux sciences sociales, à la sociologie. Comment communiquer sur un sujet, sur les éventuels problèmes ou urgences qu'il pourrait causer, sur les solutions qu'il pourrait apporter, sans d'abord connaître le dit sujet. Or, mes lectures m'ont démontré que si certaines idéologies ou habitudes sont mises en avant, c'est à travers la communication. Si certains liens sociaux se font ou se défont, c'est à travers la communication. Si le mal-être ou les solutions ont la moindre chance d'être entendus, c'est à travers la communication.

En résumé ?

Comme cette introduction l'aura démontré, nos trois concepts phares s'entremêlent. Permettez-moi de vous soumettre un dessin plutôt qu'un (deuxième) long discours.



Légende

Créer

Importance : la société donne de l'importance au travail et l'individu le ressent.

Mal-être

L'individu et le travail créent le lien social. L'individu et la société se créent mutuellement. La société donne de l'importance au travail et l'individu ressent cette importance. Un mal-être existe entre société et individu. La société reconnaît un mal-être, une crise dans le lien social. Enfin l'individu éprouve du mal-être dans le travail. D'autres flèches pourraient être ajoutées (le besoin du lien social ou encore du travail pour l'individu par exemple) mais dans une volonté de lisibilité, nous nous limitons pour l'instant au résumé des informations reprises dans l'introduction. De fait, le serpent semble se mordre la queue et nous voilà en train de dévisager une poule et son œuf d'un œil interrogateur. Qui a été créé en premier ? Qui est le fauteur de trouble ? Etc... Le présent mémoire ne prétend pas apporter des réponses à chaque question soulevée par le précédent schéma mais espère apporter un début de vision systémique à la dynamique identifiée et apporter des éléments à ce débat public.

Méthodologie

Afin de pouvoir cerner un sujet au mieux et éventuellement de répondre aux questions qu'il soulève, il est d'abord nécessaire de comprendre les termes individuels qui le composent. Or, l'affaire ne relève pas d'une sinécure dans le cadre de nos recherches actuelles chaque sujet trouvant racine dans l'autre et/ou le causant. Dès lors, la meilleure tactique semble d'abord être de définir chaque terme individuellement puis de s'arrêter aux liens qui les unissent. Tel sera le but de la partie théorique.

L'angle de recherche de cet ouvrage est l'individuation. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, l'individu est souvent délaissé par la sociologie. Martuccelli (2019, p4.) explique que la personne n'a longtemps été vue que comme une anomalie du groupe, « *une particularisation déviante ou exceptionnelle des traits communs à une communauté* ». La volonté est ici de voir à travers ses yeux et son expérience. Qu'ont à nous dire les employés temps plein de bureau des entreprises ? Sont-ils d'accord avec cette notion de mal-être au travail ? Vivent-ils du lien social ? En ressentent-ils le besoin ? La partie pratique de cet ouvrage s'intéressera à toutes ces questions et davantage. En plus de l'individuation, deux concepts clés ont été mobilisés dans ces recherches. Celui de l'épreuve (Martuccelli, 2007) et celui du récit de vie (Bertaux & Singly, 2016).

Utilisée comme opérateur analytique afin de se représenter l'individu et la société, la notion d'épreuve possède des significations plurielles selon la personne qui la vit. Ces épreuves indiquent les enjeux sociaux auxquels les individus sont confrontés et leur résilience vis-à-vis de ceux-ci. (Martuccelli, 2007) Elles sont produites par la société, par l'environnement dans lequel l'individu évolue et sont inégalement distribuées. (Martuccelli, 2009)

L'épreuve est composée de quatre éléments. Ceux-ci ont été transformés en quatre questions auxquels chaque interviewé a dû répondre. (Martuccelli, 2009)

- 1) Le récit : « Racontez le récit d'une épreuve, d'une situation vécue incluant le lien social sur le lieu de travail. Il peut s'agir du manque, de la création, de l'obligation du lien social etc... ». Outre le sujet choisi par l'individu, il est intéressant d'entendre quels éléments de la situation sont pour eux les plus importants. Quels éléments méritent d'être mis en avant d'après eux ?
- 2) La conception particulière du conteur : « Quel effort a été fourni ? Quel ressenti en a été retiré ? » Cette étape est transcendante car elle relate la réalité du conteur, la personne qui s'est réellement mesurée à l'épreuve. En bout de course, quelle est sa compréhension de la situation ?
- 3) L'évaluation : « Quelle leçon tirer de l'épreuve ? ». C'est ici un des signes principaux de la supposée résilience de chacun. Apprendre de l'épreuve, créer des stratégies afin de ne pas y revenir.
- 4) Lien avec un défi structurel et/ou historique : « Que pensez-vous de la crise du lien social ? Existe-t-elle ? L'avez-vous vécue ? ». Martuccelli explique que la notion d'épreuve doit être liée au contexte de vie de l'individu, aux challenges auxquels la société dans son ensemble est confrontée. Ceci afin de créer une vision panoramique de la chose et de comprendre au mieux l'individuation de la personne car la mettant en lien avec les mécanismes sociaux qui se jouent (Martuccelli, 2007). Or, la question de la crise du lien social tombe à pic. Souvent soulevée par les médias, Martuccelli et Paugam (2022) posaient déjà la question : quelle société faisons-nous ? Quel lien social attendre dans une société où

l'individualisme monte ? Le travail contribue-t-il à la crise ou en est-il la solution ?

Méda & Vendramin (2013) mettent en avant la corrélation entre individuation et épreuve et ce, dans le cadre du travail. Notre rapport au travail et la signification que nous lui apportons dépendent de notre expérience avec celui-ci. La facilité ou la difficulté que nous avons eu à trouver un emploi. Le sentiment de sécurité ou d'injustice que celui-ci nous fait ressentir. L'épreuve du travail produit elle des individus qui ont un bon rapport avec celui-ci ou des individus qui le fuient ?

Martuccelli (2007) déclare qu'en suivant les anciennes procédures de la sociologie, il est difficile de mettre des mots sur ce que les membres de la société vivent car ceux-ci ne seraient probablement pas les mots que eux choisiraient. Risquant alors une déshonnêteté scientifique mais également humaniste. Pour que le processus dépasse ces deux risques il demande : justesse, reformulation en direct, compréhension, écoute active et beaucoup de recherches. Si les recherches sont couvertes par la partie théorique, le récit de vie rentre en jeu pour le reste des éléments.

Méda & Vendramin (2013b, p7.) en conviennent. Afin d'appréhender et de réellement apprécier le rapport des individus au travail, il est nécessaire « *d'interroger les individus de manière approfondie en face à face* ».

Bertaux & Singly (2016) expliquent que le récit de vie est une technique d'entretien où un nombre restreint de personnes sont interrogées et fournissent un nombre conséquents d'informations sur leurs expériences et leurs épreuves. Plus précisément ici, sur leur expérience face à l'épreuve du travail. L'importance réside dans le récit de l'histoire vécue se liant alors parfaitement avec le concept d'épreuve de Martuccelli. La volonté est ici de traiter l'individu comme un informateur plutôt que comme un sujet passif. Nous ne souhaitons pas rentrer dans le psyché de l'individu mais juste rendre compte de son segment de réalité.

Comme le dit Singly : « *Le portrait n'a de sens qu'à l'intérieur d'une sociologie ayant reconnu l'importance d'individus individualisés* » (cité par Martuccelli, 2009, p40.). Si le schéma proposé à la page 5 nous démontre quelque chose, c'est bien l'importance d'un individu reconnu dans toute sa pertinence.

Pour conclure cette explication sur la méthodologie choisie, Martuccelli (2009) rassure les membres les plus attachés à la sociologie traditionnelle. Il ne s'agit pas ici de détruire la discipline mais de lui offrir un nouveau prisme de lecture, un nouvel outil. Il est inutile de s'informer sur les grands processus sociaux si nous sommes incapables de comprendre comment ceux-ci se traduisent réellement et concrètement dans la vie de tous les jours pour tout un chacun (Martuccelli & de Singly, 2018b).

Empathie, compréhension et savoir doivent se serrer la main.

Cadre théorique

Chaque concept clé du sujet de ce mémoire sera abordé ci-dessous. Nous discuterons des corrélations entre eux mais également d'autres notions qui sont apparues adéquates au fil des recherches. Le but est ici de comprendre au mieux les phénomènes étudiés afin de mener des récits de vie les plus justes possibles et de les analyser au mieux.

Chapitre I : Lien social

1. Définition du lien social

Gleonnec (2001) n'y va pas par quatre chemins : le lien social est un concept flou à la croisée de plusieurs domaines scientifiques. Il réitère ce que nous savons déjà : la sociologie traditionnelle ne peut étudier un tel sujet s'évertuant à grandes peines à nier le ressenti de l'individu et à le confondre dans le social. Toutefois, celle-ci peut être aidée d'une approche plus psychologique en citant notamment les travaux de Palo Alto sur le contexte et plus précisément ceux de Paul Watzlawick qui démontrent que le contexte ne peut être mis de côté dans l'analyse scientifique car l'interprétation de l'individu en dépend. Devant ces propos, la méthodologie choisie semble être la bonne.

Si la notion de lien social est évasif, certains auteurs se sont tout de même pris au jeu pour apporter des éléments de réponse. L'humain reconnu en tant qu'homo-sociologicus est lié aux autres dès la naissance. Son lien à la société est une assurance de survie. Celui-ci lui apportant protection face aux dangers et imprévus mais comblant également son besoin intense de reconnaissance, source d'identité (*Le lien social : entretien avec Serge Paugam — Sciences économiques et sociales*, 2012). Le sujet sera abordé plus loin dans cet écrit mais nous constatons déjà que lien social et identité, au sens même où le concept d'individualisme pourrait l'entendre, semblent indissociables. Dans le même ouvrage, Paugam cite Léon Bourgeois en expliquant la notion de dette sociale. Dès la naissance, nous dépendons d'autrui et pas seulement de nos parents mais de la société dans son entièreté, voire même des anciennes générations qui, par la trajectoire de leurs vies, permettent d'une manière ou d'une autre que nous soyons là à notre tour. Lien social : droit ou devoir ? Bienfait ou responsabilité sans borne ? Pour Paugam, chaque être humain naît dans une relation d'interdépendance aux autres. Ce qui serait une bonne chose car la société ne pourrait exister sans solidarité entre ses membres. Paugam identifie quatre types de liens sociaux : lien de filiation (la famille), lien de participation élective (les amis), lien de participation organique (le travail) et lien de citoyenneté (le pays). Nous identifions le lien de participation organique comme étant le plus adéquat à notre analyse. Il témoigne d'un sentiment d'utilité, de protection contractualisée et d'une estime sociale découlant de la reconnaissance obtenue par le travail. Les quatre types de liens sont complémentaires au sein d'un même individu et font son entité.

Rouzé (1992) est rejoint dans sa description de l'automatisme du lien social par Taskin & Dietrich (2020), Honneth (1996), Singly (2010) et Dardot & Laval (2010). Ils avancent tous que l'être humain est profondément social par défaut. Nous donnons gratuitement à autrui, nous voulons des relations, notre humanité nous pousse à offrir et à attendre de la reconnaissance. Ce qui est social nous est naturel. Nous sommes agi par celui-ci et le produisons à notre tour.

Granovetter (1983), de son côté, insiste sur les différents degrés possibles de liens. Il fait émerger une différence entre les liens forts et les liens faibles sans pour autant qualifier ces derniers de mauvais ou de moins souhaitables. Ils sont simplement différents. Par exemple, deux individus, tous deux liés chacun de son côté à des groupes d'amis et de familles aux liens forts, font office de liens faibles entre les deux groupes. Permettant ainsi échange et mise à jour. Cette communication par système de ponts permet aux différents groupes de rester cohérents. Cette connexion aux systèmes sociaux éloignés permet de sortir du simple cadre des informations dites « provinciales ». De tels liens sont particulièrement nécessaires dans le cadre de l'emploi. Que ce soit pour simplement être mis au courant d'une opportunité de promotion par une connaissance ou de rester au courant des dernières innovations. Les liens faibles procurent une certaine flexibilité cognitive. Par ailleurs, une corrélation a été établie entre l'utilisation des liens faibles et les niveaux d'éducation plus élevés. La source la plus importante des liens faibles est la division du travail. En augmentant la spécialisation et donc l'interdépendance, on parle avec des gens dont on ne connaît pas grand-chose. Cela va dans le sens de la théorie de Durkheim (1893) selon qui la division du travail permet le lien social. Linhart (2015) maintient le contraire en expliquant que les conditions de travail trop changeantes d'un individu à l'autre poussent, au contraire, à un éloignement du collectif. Un lien étant faisable avec la mentalité de Silo. Dans son enquête sur le terrain pour son ouvrage « L'identité au travail », Sainsaulieu (1977) rapporte que suite à cette division du travail, les individus n'ont pas le temps, ni même l'opportunité de se parler et finissent alors par se décrire superficiellement pour tout de même pouvoir s'identifier. Le lien faible reste présent mais arbore un visage davantage néfaste.

Ce type de réalité font naître les mots « crise du lien social » sur certaines bouches. S'agit-il d'une réelle crise problématique ou d'une simple transformation ?

2. Crise du lien social

2.1 Le rapport à la société

Pour Rosanvallon (1999) parler de crise du lien social revient à reconnaître des difficultés dans son rapport à soi, son identité personnelle mais également dans son rapport aux autres, dans la lisibilité de la société et comment cette position nous détermine. Sainsaulieu le rejoint dans son explication en établissant que la survie d'une société dépend de la capacité de ses individus à se repérer aux autres leur permettant alors individuellement de survivre à travers les solidarités créées (*renaud_sainsaulieu_sur_l_identite.pdf*, s. d.). Il ajoute que plus les membres de la société gagnent en possibilité d'individualisation et de différenciation, plus le processus de reconnaissance se complexifie. Rosanvallon (2023) toujours, avance que nous serions dans une société de défiance. Or, pour Singly (2010), la crise du lien social émane justement d'un manque de confiance et de fiabilité entre les personnes. Rosanvallon (2021) va même jusqu'à déclarer que l'heure n'est plus à la question sociale de comment construire un monde commun mais plutôt à questionner l'existence même du monde en question. Il parle d'une ambiance généralisée d'anxiété. Martuccelli (2009) proclame que les individus seraient habités par le sentiment d'un changement permanent et trop rapide pour permettre une quelconque acclimatation. Dès lors, ils questionnent et remettent en cause le monde autour d'eux ne pouvant se relier à lui. Dupuy (2016) est sans appel. Une telle sensation n'est pas nouvelle. Ce serait même une fausse croyance de penser que nous sommes actuellement dans une ère où spécifiquement tout va vite. Cette impression

actuelle serait amplifiée par la digitalisation et les technologies de l'information et de la communication mais le changement date de tout temps. Et le repli sur soi et le rejet d'autrui qu'il engendre également. De nouveau, la question se pose : existe-il une réelle crise du lien social ou une simple transformation linéaire ? Ehrenberg (2010) semble s'orienter vers la deuxième option en affirmant que faire le deuil de prétendus repères perdus suite à une crise du lien social serait de simples stéréotypes visant à pleurer le « bon vieux temps ». Le changement serait une bonne chose créant alors des repères multiples qui, certes, apportent quelques confusions. Un lien est à faire avec les processus de reconnaissance complexifiés dont Sainsaulieu faisait part. Cette complexité serait le prix à payer pour la liberté d'individualisation. Ehrenberg mentionne l'idée de « l'individu souverain » qui contrairement à l'idée des détracteurs de l'individualisme ne serait pas tout-puissant et libre de tout. Au contraire, il serait aux prises avec un mouvement permanent et le besoin de créer ses propres et nouveaux repères. Il déclare aussi que *notre capacité à faire sujet revient au même que notre capacité à faire société* (Ehrenberg, 2010, p19.). Le schéma de la page 5 semble se consolider. Enfin, Singly (2010) abonde dans le même sens en disant que la crise du lien social n'a rien de nouveau et qu'elle serait même la base existentielle de la discipline de sociologie : quel lien social pouvons-nous avoir dans nos sociétés actuelles ? Une question se posant encore et encore, siècle après siècle. De nouveau, il dénonce qu'il y a ici une volonté nostalgique de pleurer le bon vieux temps. Les individus contemporains ne possèdent plus le même univers mental que leurs prédécesseurs. Il ne sert à rien de regretter ce qui était. Il serait plus constructif de chercher à inventer un nouveau type de lien social si cela s'avère nécessaire. Il accuse la nostalgie de masquer la réalité sans pour autant la changer.

2.2 Le rôle de l'Etat

Rosanvallon (1999) évoquait la pénibilité de la lisibilité de la société. Il ajoute que l'affaiblissement du rôle intégrateur des grandes institutions tels que la famille, l'école, le travail et la protection sociale en serait la cause. Le travail a donc son rôle à jouer mais intéressons-nous d'abord à la protection sociale. De qui cette protection émane-t-elle principalement dans une société ? De l'Etat.

Dans un esprit de lisibilité du texte, nous allons tout d'abord nous limiter à quelques informations sur le rôle de l'Etat dans la création du lien social. Un chapitre plus loin dans le texte sera dédié à l'Etat dans toute sa complexité.

Hayat (2009) cite Durkheim en expliquant que si l'individu doit se dévouer à la société, il doit aussi se sentir soutenu par celle-ci. De nouveau, Rosanvallon (1999) décrit que la précarité des liens sociaux peut être analysée à travers le déficit éventuel de la protection et de la reconnaissance. Ces deux notions ne semblent jamais être bien loin.

Toutefois, Paugam (2022) apporte un contre-argument. Le système de protection actuel de notre société serait trop performant. Le droit, les mutuelles, le chômage etc... ne nous obligerait pas à nous agripper à nos cercles sociaux coûte que coûte. La sécurité de l'Etat Providence nous pousserait à une certaine désaffiliation au sens où Castel l'entend (Singly, 2010).

2.3 Quitter le groupe

Martuccelli (2009, p8.) le formule sans pareil : *Les individus ne cessent de se singulariser et ce mouvement a tendance à s'autonomiser des positions sociales*. De nouveau un contre-argument de Paugam (2012) : cette autonomie croissante obtenue par l'individu fait éclore de nouvelles interdépendances plus étroites avec les membres de la société. Un

parallèle peut être effectué avec la théorie de la croissance du lien social en termes de division du travail de Durkheim. Le souci semble ici résider dans l'abandon du petit groupe restreint avec lequel nous aurions des liens forts. Simmel (1917) estime que sans celui-ci nous perdons au change. Nous sommes davantage laissés à nous-même, sans protection. La question semble être : vaut-il mieux avoir un petit groupe uni et restreint ou avoir de nombreux contacts avec un aspect qualitatif potentiellement douteux ? Singly (2010) pose la théorie de la désaffiliation de Castel sur la table du jugement et affirme qu'il s'agit là d'une bonne chose. Les groupes, les contacts gagnent en authenticité car ils sont choisis et voulus et non pas le résultat d'une nécessité de survie. Si Paugam (2012) nuance l'hypothèse en expliquant que ce luxe n'est atteignable que pour les plus forts pouvant se relever des éventuelles conséquences de ces choix, la théorie des liens forts et faibles et les éventuels bénéfices de ces derniers de Granovetter refait surface. Quand bien même Simmel (1917) avance qu'en l'absence d'un petit groupe solide et restreint nous sommes désavantagés, il admet également qu'une telle communauté limite considérablement la liberté de l'individu qui doit alors exister pour elle et à travers elle.

2.4 Notion de société mécanique et organique

Durkheim (1893) expose la théorie suivante :

Nous étions dans le passé dans une société mécanique. Une société où la solidarité trouvait ses bases dans la similitude. Or, cette similitude venant de groupes cohérents, de même origine, religion, valeurs, etc.. fonctionnait comme un économiseur de moyens, comme contrat de confiance (Singly, 2010). Dans cette grande conscience collective, l'humain est ingéré par le groupe. Les rôles de chacun étaient définis de telle manière que nulle interrogation en pouvait subsister. Chacun était détenteur de sa place sociale et savait où il se situait dans les couches sociales (Martuccelli, 2007). Reconnaissance et protection viennent du cercle social restreint, fin de la discussion. Rosanvallon (1999) avancera même cette information assez choquante : le principe d'exclusion, le mot « exclu » n'avait pour ainsi dire pas de sens à l'époque car même les plus miséreux et précaires avaient intégré qu'ils étaient « à leur place ».

Nous sommes désormais dans une société organique. Le lien social dépendrait des interdépendances des fonctions. De nouveau, la division du travail est vue par Durkheim comme l'outil privilégié de la mise en contact de la population. Nous avons de nouveau une place précise dans la société mais celle-ci est délimitée par le travail. La conscience collective de la société est plus faible mais nous sommes désormais libres d'évoluer où bon nous semble. Nul besoin d'être sociologue pour argumenter que ce serait là un peu idéaliste de nier toute socialisation et malheureusement un certain déterminisme social toujours existant. Mais nous pouvons admettre qu'il est plus facile et normal à notre ère de ne pas forcément exercer la même profession que ses parents. De nouveau, la protection généralisée de l'Etat Providence atomisant le besoin de liaison au cercle primaire est citée mais plus intéressant encore, la transformation de la reconnaissance en enjeu est mentionnée. La reconnaissance devient un objet de conquêtes, de luttes. Une des manières les plus simples et évidentes pour y avoir accès résiderait dans le travail. Cette reconnaissance serait la clé de voûte de la construction identitaire. Celle-ci passant par une quête de la valorisation personnelle à travers le regard de l'autre. Malgré cette nouvelle liberté d'être et d'action, l'humain reste dans la contrainte de la participation aux échanges de la vie sociale. L'individu a besoin du lien social pour être lui-même. Il est également intéressant de noter que si pour Durkheim le travail est la source du lien social, Rosanvallon (1999) citait sa perte d'action intégratrice. Serait-ce là un premier indice du mal-être au travail suggéré plus tôt ?

Rosanvallon (2021) apporte un contexte historique à la théorie de Durkheim. Différentes révolutions à travers le monde et notamment en France ont voulu défendre l'idéal suivant : tout le monde est égal et semblable. Il s'agissait là d'une façon inédite de faire société où l'individu est célébré et doté de droits inaliénables. Tout le contraire donc de l'Ancien Régime où les individus étaient condamnés dans leur condition d'origine. Rosanvallon appelle ce phénomène un individualisme d'universalité. Il explique que suite à cette reconnaissance politique et juridique, les individus ont alors souhaité pouvoir exprimer leur personnalité via leur rapport immédiat à autrui entres autres. Il s'agirait là d'un individualisme de distinction. Si cette volonté a d'abord été marquée dans les milieux plus élitistes (les habitudes ont la vie dure), cette façon de penser s'est démocratisée et a signé la nouvelle étape de l'émancipation humaine. Un souhait de réaliser une existence pleinement personnelle accéléré par la complexification du monde qui nous entoure à travers digitalisation, montée du capitalisme et j'en passe. Malgré cet exposé semblant ancré dans un optimisme raisonnable, Rosanvallon expliquera en 1999 et de nouveau en 2023 lors d'une conférence donnée à l'Université Catholique de Louvain que définir tout le monde comme égal, rend le monde abstrait. Mais qu'en même temps, les nouvelles différences acquises rendent impossible la tâche de décrire sociologiquement les individus. Il ne s'agit pas forcément d'une mauvaise chose. La sociologie semble simplement manquer d'un outil important. Celui encensé dans le chapitre méthodologie de ce mémoire : la voix, l'interprétation et l'expérience de l'individu.

Une conséquence néfaste de la société organique est tout de même identifiée par plusieurs chercheurs. La pression de devenir soi. Ehrenberg (2010) affirme que la dépression devenue « maladie de la responsabilité » gagne du terrain dans notre société moderne. La responsabilité entière de nos vies dépend de nous. Chacun se doit de devenir un individu, dit Martuccelli (2019). Pouvant potentiellement causer un sentiment d'insuffisance chez certains. L'individu serait devenu souverain mais cet état de fait n'est pas que droits. Il est également devoirs. La sphère du travail ne demeure pas en reste dans ce phénomène car si avant obéissance, discipline et conformité étaient suffisants pour l'employeur, la flexibilité est désormais reine. Rapidité de réaction, maîtrise de soi, souplesse, l'employé doit pouvoir improviser tout et n'importe quoi en quelques secondes. « *Cette transformation institutionnelle donne l'impression que chacun, y compris le plus humble et le plus fragile doit assumer la tâche de tout choisir et de tout décider* » (Ehrenberg, 2010, p236.).

Rosanvallon (2021) note qu'il y a là une tentative très intéressante mais très compliquée de lier un principe de solidarité, le droit de recevoir l'aide des membres de notre société avec un principe de responsabilité, le nouveau comportement où nous sommes maîtres de nos existences et agissons pour la prendre en charge.

3. Lien social et identité

Le sujet a été évoqué plus tôt : le débat fait rage entre liens forts et liens faibles. Nécessité du petit groupe et émancipation. Social et individuel. Un zoom sur la corrélation entre lien social et identité nous apporte des informations remarquables.

Lemieux (1987) affirme qu'un pur individualisme culturel ne pourrait exister que si chaque individu ne se définit qu'en dehors des groupes et des relations qu'il entretient. Il

semblerait que cet individualisme ne sera alors jamais réalité car il va à l'encontre même de la nature humaine. Outre le profond besoin de vie sociale exploré dans l'introduction, la juxtaposition des cercles sociaux dans lesquels nous naissons et choisissons font qui nous sommes et nous faisons ce qu'ils sont. Il s'agit d'un vase communiquant (Paugam, 2022). Martuccelli & de Singly (2018, p9.) rassurent contre toute perte de la dimension de société : « *Les individus ne préexistent pas à la société, ils sont des individus sociaux, et dans ce sens, leur caractère social n'est pas postérieur à leur individualité* ». L'un n'existe pas sans l'autre. François Filloux cité par Paugam (2022) insiste sur la différence entre individualisme et égoïsme. S'orienter vers la réalisation de soi passe impérativement par le lien aux autres. Chaque humain posséderait autant de « soi sociaux » qu'il existe d'individus qui le reconnaissent (Martuccelli & de Singly, 2018b). Nous assistons à un certain principe de résonance sociale. Comme le dit poétiquement Singly (2010, p.240) : « *Narcisse ne peut pas se réaliser s'il vit comme Robinson* ».

Là où le bât blesse éventuellement c'est, comme l'explique de nouveau Singly (2010), que nous pouvons créer du lien social en « nous » seulement si l'identité du « je » est respectée. Or, comme l'avance Sainsaulieu (1977) discerner autrui dans toute sa complexité demande la capacité de l'identifier et de l'accepter. Des compétences qui ne sont pas forcément innées. Dans le même esprit Sartre, cité par Vervisch (2022), avançait que notre identité pouvait être formée dans une certaine mesure par la mauvaise interprétation de l'autre.

Il y a du pour et du contre. Cependant cette nouvelle liberté identitaire n'apparaît pas comme mère de tous les maux. Nous avançons dans la compréhension mais les questions demeurent : y a-t-il une crise du lien social ? Par quoi serait-elle causée ? Nous savons que le lien social reste d'une prégnance sans égale pour l'individu. Le travail où il passe dans nos sociétés modernes le plus clair de son temps, est-il un terrain propice à sa création ? Durkheim semble dire que oui mais rencontre quelques oppositions. D'où viendrait alors le malaise au travail si souvent proclamé dans notre société ? De l'individu souverain ? De l'organisation du travail ? S'agirait-il de pressions extérieures ?

Chapitre II : Le travail

Dupuy (2016) annonce la couleur d'emblée. Les procédures contraignantes devenant la norme dans de nombreuses entreprises dénoncent un manque de confiance envers les employés. Or, nous l'avons vu plus tôt, la défiance serait une des causes des problèmes de liens sociaux. Comme il l'ajoute, il est difficile de s'engager pour une entreprise qui ne vous fait pas confiance. Y a-t-il un lien social à explorer entre employé et entreprise ? Linhart (2015a) suit Dupuy de près et annonce que les changements récurrents de ces procédures résultent d'une volonté de changement permanent déstabilisant. Les différentes lectures scientifiques sur le travail ne dépeignent nullement une scène d'enchantement. Comment cela se peut-il vu l'importance du travail dans nos sociétés ? Avant d'aller plus loin, explorons justement la place du travail dans nos vies.

Martuccelli (2007) confirme. Le travail détient une place centrale dans nos vies. C'est un lieu de réalisation de nos compétences à travers la récompense du salaire mais également un lieu de réalisation de notre vertu à travers l'accomplissement d'excellence de soi. Méda & Vendramin (2013) lui confèrent une fonction morale avant de rejoindre Martuccelli sur l'idée que l'environnement est propice à la réalisation de soi et d'ajouter que le travail représente non seulement un facteur de production dans les équations économiques mais est également le support de la distribution des revenus, droits et protections. Nous sommes en droit de nous demander comment cela se traduit pour les individus n'ayant pas accès au travail que ce soit à travers la situation de chômage ou des incapacités physiques comme le handicap. Cela n'est pas le sujet pour l'instant. Toutefois, nous reconnaissons la justesse des propos de Sainsaulieu (1977, p252.) quand il décrit le travail comme *le théâtre des rencontres de plusieurs logiques d'actions individuelles et collectives*.

Le paysage étant planté et la prégnance de l'environnement étant soulignée, décortiquons à présent les tendances appuyées dans la littérature.

1. Servitude volontaire, psychologisation du travail et pression d'être soi

Petit (2005) ouvre le bal avec ce qu'il nomme la gouvernementalité managériale. Il s'agirait des techniques mises en place pour obtenir un management de la docilité et rationaliser l'auto-assujettissement de l'individu à l'entreprise. Il mentionne la gestion de la docilité à travers une uniformisation et normalisation des comportements, la généralisation d'un discours qui transcenderait l'organisation et enfin une appropriation stratégique de la communication produisant alors une parole et du sens pérennisant l'obéissance. Une importance toute particulière est donnée à la communication. Il n'y a pas de place pour la spontanéité dans celle-ci. Elle doit apporter sens et cohérence avec un discours prédéfini, adapté et répété. Linhart (2015a) en plus de s'accorder sur l'idée que le management est l'art de faire faire à autrui ce qu'on veut, avec plus ou moins de docilité, seconde Petit en citant le « storytelling management ». Celui-ci mobiliserait les émotions à travers des récits partagés. Elle nomme une autre stratégie de la communication : les générateurs d'amnésie. Par le biais de créations de nouveaux mots spécifiques au management ou de mots empruntés à d'autres langues (l'anglais principalement : ASAP¹, back office, key performance indicator,...), le langage

¹ As soon as possible

chercherait à abattre les repères des travailleurs. A confondre. Dupuy (2016) surenchère en disant que ces slogans, valeurs et autres mots-clés n'ont que peu d'ancrage chez les employés. Ceux-ci réalisant souvent qu'ils ne sont que vide. Une tentative de propagande et de manipulation, voire une tentative d'atteinte à leur conscience individuelle. Le problème étant le cynisme que ceux-ci font naître chez les travailleurs.

Dujarier (2017) dénonce la pression des différents dispositifs poussant à l'auto-contrôle et à la compétition au point de ne réussir à s'accomplir qu'en ne faisant impérativement mieux qu'autrui. Pour définir les dispositifs, elle emprunte les mots d'Agamben : « ...tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » (Dujarier, 2017, p17.). Ceux-ci seraient utilisés comme forme de contrainte afin de garantir la productivité. Elle dénonce leur caractère individualisant prônant l'engagement individuel avant toute chose et cite la parcellisation des tâches comme une tentative d'isolement allant dès lors à l'encontre de la théorie de Durkheim sur le sujet. Continuant sur la même lancée en 2021, elle accuse la diminution des temps non-productifs (prendre le temps de discuter d'une situation avec un collègue par exemple), la gestion individuelle des horaires, formations et évaluations ainsi que la mise en concurrence de tout un chacun d'être responsables des difficultés de mise en place des ressources collectives (Dujarier, 2021). Elle adresse également le marketing de soi comme la responsabilisation extrême de l'individu sur son parcours professionnel. Nous ne sommes pas étrangers aux dangers de la responsabilisation comme Ehrenberg (2010) nous les a présentés dans la partie précédente. Toujours se présenter sous son meilleur jour afin de garantir son employabilité sur le marché du travail demande un effort intense d'auto-contrôle qui provoque des dégâts dans le psyché de l'individu. Toutes ces tâches réalisées parfois en dehors des heures et du cadre prévus par le contrat de travail représentent un travail supplémentaire de stratégie constante. Des liens sociaux doivent être créés uniquement vers une orientation du marché du travail. L'individu accepte son rôle de ressource humaine, de capital humain et cherche à se vendre en permanence. Ou peut-être cherche-t-il de la reconnaissance ? Si Sainsaulieu (1977) reconnaît que si l'avancement est techniquement ouvert à tous, la concurrence qui en résulte ne peut pas mener à une optimisation des liens sociaux. Bevort (2013) apporte un élément de conclusion : la nouvelle organisation du travail fait gagner en autonomie au travailleur (quoi que la prééminence des dispositifs semble faire pencher la balance dans l'autre direction) mais exige une intensification du travail et de la charge mentale en échange. Sur une note tout aussi plaisante, il mentionne de surcroît l'augmentation des maladies professionnelles et de suicides liés au monde du travail. Il est rejoint sur cette observation par Ehrenberg (2010) qui déclare que l'entreprise est devenue la salle d'attente de la dépression nerveuse. Nous pourrions croire qu'il y a ici une volonté de déshumaniser le travail mais Linhart (2015b) avance qu'il s'agit davantage du contraire. On cherche à atteindre ce qu'il y a de plus profondément humain chez les individus en négligeant leur professionnalité. L'emploi veut se saisir de la personne tout entière : sa possibilité d'auto-contrôle, sa capacité à se responsabiliser, sa subjectivité et son affect. Faire de l'individu un militant passionné et inconditionnel, corvéable à merci, non seulement heureux d'être là mais heureux de se sacrifier pour la cause. Par contre, ce soldat dévoué n'est pas jugé capable de connaître et d'effectuer son propre travail mais doit être contrôlé à chaque instant par les différents dispositifs. Schaufeli (2013) argumente dans le même sens. L'employeur veut de l'engagement au travail et cela passe par la psychologisation de celui-ci. Tout doit être pris à cœur à travers une transformation, une adaptation psychologique de l'employé. Résilience, talents communicationnels, adaptabilité, flexibilité, self contrôle, initiative,... L'employé ne peut plus se contenter de

« faire son boulot ». Il doit développer des compétences infinies pour y survivre. Pour Paltrinieri & Nicoli (2017) ce serait le retour de flammes du néomanagement. En voulant s'écarter le plus possible de la discipline aveugle de Taylor, tout aurait été misé sur le besoin d'accomplissement de l'individu. A grands coups de séduction narcissique, la pression d'être soi et de devenir la meilleure version de nous-même, une version reconnue et utile à la société, passe par se plier aux règles du jeu de l'emploi. Linhart (2015c) enfonce le clou en secondant les propos d'Etienne de la Boétie dans son ouvrage « Discours de la servitude volontaire ». Il avance que pour que l'humain se laisse faire de la sorte, il doit être trompé et qu'une des stratégies les plus prometteuses pour ce faire est l'isolation. Poussant alors à une individualisation systématique. L'emploi voudrait donc s'emparer de l'humain tout entier en lui niant l'accès aux liens sociaux pourtant si nécessaires à son épanouissement.

2. Quête de la performance

Performance, croissance, bénéfices,... Peu importe le nom qu'on lui donne, le but reste inchangé. Avoir plus. Gagner plus. Cet état de fait serait devenu la valeur indétrônable de l'emploi et des entreprises. Petitet (2005) accuse les formations, le rythme de travail intense et les évaluations constantes de communiquer une sommation permanente vers la performance. Dupuy (2016) y voit une contradiction intrinsèque à l'entreprise entre la base qui va venir y chercher bien-être et autonomie tandis que le sommet recherche les résultats avant tout. Il est rejoint dans cette image par Dujarier (2017) qui avance que pour l'employé le travail est concret car il relève de ce qu'il est en tant qu'individu alors que les chefs d'entreprises ne peuvent que le voir comme la partie d'une masse salariale et une somme d'argent potentiel. Un élément de réponse à ce phénomène est apporté par Bertholet (et al., 2021) : L'économie mais également le management prendraient comme base de toute action l'homo economicus. Un être uniquement motivé par son intérêt financier au détriment d'autrui. Non seulement radical mais également peu fondé sur la réalité (tout manager et employeur envisageraient-ils de tuer père et mère pour un chèque repas supplémentaire en fin de mois ?), cette façon de voir les choses démontre un profond cynisme pour la nature humaine dans les yeux de l'observateur. Tout l'affect et la volonté de se réaliser énoncés plus haut ne se traduiraient qu'à travers la recherche d'un compte en banque plus dodu. Dujarier (2017) explique que faire du chiffre serait devenu le but en soi au détriment du travail concret à accomplir. Elle mentionne que pour Marx « la croissance pour la croissance » était la meilleure définition du capitalisme. Ce modèle économique s'infiltrerait-il dans nos emplois ? Elle cite également que certains travailleurs se réfugieraient dans la procédure afin de limiter les tracasseries et l'impression de nager à contre-courant. Le problème étant que l'employé qui ne se préoccupe plus réellement de sa mission mais uniquement du chiffre à produire va produire en échange un travail de moindre qualité. Cette situation peut être particulièrement dramatique dans certains milieux. Lors de sa conférence à l'Université Catholique de Louvain, Rosanvallon parlait de « maltraitance de guichet » quand sa co-conférencière, Céline Nieuwenhuys² expliqua qu'un homme lui avait dit « *qu'il ne servait plus à rien d'aller voir un assistant social sans un document à compléter* ». De manière assez parlante, c'est également le témoignage d'assistants sociaux que Dujarier utilisa dans son livre. Chauvière (2010) le constate : nous assistons à la marchandisation du travail social.

² Secrétaire générale, Fédération des Services sociaux.

L'usager est clientélisé. Dujarier nota que le travailleur préoccupé par les deadlines et autres encodages avait moins de patience pour écouter l'usager en face de lui. Ceci le menant parfois et dramatiquement à un sentiment de vide et d'inutilité. Une perte de sens. Celui-ci tâchera alors parfois d'aller à l'encontre de ces contraintes afin d'assurer un service qu'il juge qualitatif. Il doit alors endosser une double peine : fournir la production qu'il juge correcte tout en fournissant ce que l'entreprise juge correct afin de garder son emploi. A ce point du mémoire, je tiens à préciser que ce comportement peut également être observé chez les managers. Mon intention n'étant pas de diaboliser la profession. Le fait est que, d'après Dujarier toujours, les managers sont généralement les bénéficiaires de ce système de par leur place hiérarchique et qu'il y a donc davantage une tendance à le défendre. Pour en revenir à l'optimisation de la productivité, Dujarier remarque un phénomène ironique. Afin d'améliorer la productivité, il faut comprendre ce qui se passe sur le terrain. Les travailleurs doivent alors compléter toute sorte de tableaux et d'Excel fragilisant à leur tour, leur productivité. Il faut dégrader pour améliorer. Sans parler du fait que pour beaucoup d'emplois, un Excel ne fera jamais justice à la réelle mission sur le terrain. Toutefois, Taskin & Dietrich (2020) soulignent que les attentes sont si fortes que les managers eux-mêmes n'ont pas l'occasion de s'immobiliser deux secondes pour réfléchir à l'action. Comme nous en discutons plus haut, les temps non-productifs ont été bannis. Ils incriminent cependant les pratiques de gestion et les politiques managériales visant la performance financière afin de rémunérer les actionnaires. Cette logique d'action susciterait une dégradation de la production du travail lui-même, du sens qu'on apporte à celui-ci et des liens sociaux entre les collègues. De nouveau, la question de la déshumanisation du travail se pose. Celle-ci prenant comme principale apparence l'isolation du travail.

3. Critique du management

Nous le définissons dans le chapitre précédent, l'art du management c'est de faire faire à autrui ce qu'on attend de lui. Chauvière (2010) confirme que les sciences de la gestion et du management ayant toujours existé, elles démontrent l'importance que nous donnons à la possibilité d'organiser rationnellement les groupes. Dupuy (2016) déplore néanmoins l'incapacité des dits-managers à voir au-delà des situations qui se produisent devant eux. Il y aurait là un relativisme de la connaissance, un fléau de « connaissance ordinaire ». Ce qu'il nomme également d'un air joueur, le phénomène de la cousine. « Je sais quoi faire ici parce que c'est arrivé à ma cousine et... ». Ce qui, pris isolément³, n'a bien entendu que peu de valeur scientifique. Dans la même idée sur le manque de culture et d'apprentissage des managers, ceux-ci se penseraient systématiquement à l'âge 0 du management où tout doit encore être inventé. Idée soutenue presque mot pour mot par Bertholet (et al., 2021). Ce qui est tout simplement faux vu la littérature disponible sur le sujet. Ils restent coincés dans une immédiateté perceptible rendant alors leurs décisions et observations, simplistes. Singly (2010) s'orientait vers la même conclusion en précisant que le passé est un élément décisif d'une société. En d'autres termes et à l'échelle de l'entreprise, l'histoire se répète n'étant pas connue des décideurs. Le management serait devenu une activité davantage réactive que proactive (Dupuy, 2016). Le temps fait défaut

³ Il est important de noter que ce commentaire ne remet en rien en cause la méthodologie de ce mémoire. Sa force résidant dans le nombre des personnes interviewées et des données récoltées chez chacune d'entre elles. La saturation de l'information est ici le plus important.

au profit des résultats. Il y a une tendance à la facilité et aux formules toutes faites. Observation soutenue par Taskin & Dietrich (2020). Les directeurs qualités, les chief happiness officer et autres projets venant de nulle part seraient les signes avant-coureurs d'une agitation, d'un manque d'information réelle et de la volonté de projeter une image de recherche de bien-être. Dupuy (2016) nomme ces fameux projets, le résultat de la stratégie de tapis de bombes existant dans l'espoir qu'une finisse par exploser au bon endroit.

Taskin & Dietrich (2020) constatent que plusieurs personnes réclameraient un management plus humain et tendraient vers une approche renouvelée des ressources humaines. Les individus ne se reconnaissent plus dans la notion de ressources, d'outils et la rejettent. Plusieurs pratiques de gestion sembleraient vouloir lier la gestion des ressources humaines avec la quête de la performance. Quand bien même, il est impossible de confirmer à 100% la réaction ou le comportement d'un être humain peu importe comment celui-ci est géré. Linhart (2015b) avance que cette action démontrerait un besoin urgent du management de réduire voire de faire disparaître l'incertitude du comportement humain. L'incertitude confère du pouvoir au travailleur dans l'imprévisibilité qui le caractériserait d'après l'entreprise. L'employé idéal est un employé contrôlable. Y aurait-il alors une volonté de mettre à genoux le travailleur ? A travers la perte de sens, le changement permanent, l'isolement mais également le contrôle incessant niant toute professionnalité et autonomie pourtant si prisée à travers la mission transcendante de se réaliser ?

Le visage principal de ce contrôle prend forme à travers les dispositifs déjà évoqués. D'après Dujarier (2017) leur énorme accumulation serait le résultat de la phase du capitalisme actuel. Comme Bertholet (et al., 2021) le signale : non seulement ce contrôle coûte cher à l'entreprise mais en plus, il démotive, freine l'innovation et n'invite pas les travailleurs à faire confiance. Or Dujarier rejoint Singly (2010) sur l'appréciation que c'est la confiance qui mène au lien social. Elle décrit la situation comme un milieu où tout doit être écrit et mesuré. Ce contrôle fait désormais partie intégrante du management. La finalité de celui-ci se trouve être les nombres. Langage privilégié de la croissance. Une réelle quantophrénie prend possession de la narrative. La création de ces contraintes multiples témoigne de la réalité de l'épreuve quotidienne qu'est devenue l'emploi (Lambotte, 2018). Qui plus est ces dispositifs et autres encodages Excel ne correspondent pas toujours à la réalité de terrain ou à ses possibilités. Dès lors, soit le travailleur se réfugie dans un mouvement répétitif et fait abstraction de toutes pensées, soit il fait mur et doit alors se montrer imaginatif. C'est ici que la notion de bricolage apparaît (Comtet, 2009). Comme expliqué auparavant, le travailleur qui va décider de faire face pour palier à la souffrance psychique d'une perte d'utilité et de sens dans son activité quotidienne va endurer une double peine. Faire ce qu'il pense juste et fournir les chiffres et autres justifications nécessaires au maintien de son emploi. Pour ce faire, des tactiques doivent être créées et mises en place. Des stratagèmes de sélection de l'information et des outils sont observés (Lambotte, 2018). Le travailleur optera pour le programme *A* plutôt que le programme *B* pourtant préconisé par l'employeur par exemple. Tout ceci demandant une réflexion et une charge mentale supplémentaire. Le calme et la sérénité de l'individu sont morts sur l'autel de la flexibilité. Compétence d'ailleurs implicitement demandée par l'employeur (Comtet, 2009). Il s'agit d'une méthode de survie mise en place par la force du désespoir qui tend malheureusement à enterrer le travailleur sous le poids d'une responsabilisation démesurée et à déresponsabiliser l'entreprise. Car si les chiffres sont obtenus et que le client semble heureux, où est le souci ? Le mal-être du travailleur. Voilà le souci. Mal-être que l'entreprise ne décèle pas toujours, les managers et responsables

d'équipe étant trop occupés à assurer leur propre productivité à travers les dispositifs qui leur permettent un management à distance (Dujarier, 2017). Un management désincarné. Un management dénué de lien social.

4. Conséquences et retour de flammes

La notion de bricolage n'est pas la seule stratégie mise en place par les travailleurs. Ils ne sont pas unilatéralement sans défense à la merci des offensives du management (Linhart, 2015d). Ils peuvent arborer une position de retrait vis-à-vis de l'emploi en faisant de manière robotique ce qui leur est demandé. Voir basculer dans une vision instrumentale et alimentaire du travail en tachant d'en faire le moins possible (Dupuy, 2016). Sainsaulieu (1977) qui a mené une enquête sur le terrain a pu être le spectateur privilégié de casses volontaires et de vols organisés sous le couvert de la vengeance. Dujarier (2017) fait état de mesures contre-productives organisées par les travailleurs menacés, en colère ou, et c'est dramatique pour l'entreprise qui impose les règles, les travailleurs qui se prennent simplement au jeu de la compétition. Bertholet (et al., 2021) atteste d'une réelle et concrète ambition de nuire à travers le sabotage pour satisfaire au sentiment d'injustice ressenti. Pour Rosanvallon (2023), ce sentiment peut-être créé par une règle non adaptée à la réalité. Bertholet (et al., 2021) toujours, explique que cette injustice est vécue comme une violation de la dignité de la personne qui réveille en elle des alarmes primaires veillant à la protéger d'une menace imminente. La survie de l'individu est mise en jeu. Ils ont établi trois différents types de justice organisationnelle.

- 1) La justice distributive : miroir de la méritocratie, est-ce bien la personne la plus performante qui a obtenu la promotion ?
- 2) La justice procédurale : tout le monde doit répondre au même critères d'évaluations ?
- 3) La justice relationnelle : ai-je été traité.e avec respect et dignité ?

Un manquement à ces justices éveille systématiquement un mal-être physique et mental chez la victime. Expérimenter ne serait-ce qu'une fois ce type d'injustice sans réelle réparation cause la diminution de l'engagement, de la confiance et de la performance de l'individu. Or, nous pourrions argumenter sans mal que les pressions et responsabilités forcées sur les travailleurs, le contrôle incessant et infantilisant des dispositifs, la charge mentale créée en conséquence pour tenter de se sentir toujours à sa place tout en la gardant,... tout ça ne crie pas « justice relationnelle ».

Taskin & Dietrich (2020) évoquent la notion de contrat psychologique qui reste très semblable. Le contrat est rompu si les promesses et les engagements pris par l'entreprise et le manager ne sont pas gardés. La confiance est détruite. Un sentiment d'injustice s'en suit. D'un CDD qui se prolonge à des retours peu constructifs en passant par un sentiment général d'insécurité : l'envie de se réaliser et de devenir la meilleure version de nous-mêmes passent également par l'impulsion de se protéger. Et donc, éventuellement, de nuire. Taskin et Dietrich parlent alors de désenchantement et de désaffiliation du travailleur. Les promesses futures du management seront accueillies avec cynisme. Bevort (2013) ajoute que ces excès de la part de l'entreprise vont à l'encontre même de leur but de productivité, l'individu ou leur ressource principale comme elles aiment à l'appeler, ne voulant plus jouer.

Conclusion

Il ne fait pas bon vivre sous le soleil corporate. Rosanvallon (2021) l'affirme : l'incertitude est une des pires formes de domination. Et c'est précisément ce que semblent vouloir engendrer les entreprises. Une inquiétude constante et inconfortable. Sainsaulieu (1977) rappelle que l'implication du travailleur dépend certes du salaire mais également de la sécurité et de l'organisation des postes. Méda & Vendramin (2013) soulignent tout de même que les problèmes viennent également des salaires. Ainsi que du peu de sécurité de l'emploi, le stress, les manques de possibilité de promotion, etc... Ehrenberg (2010) note aussi que l'incertitude ne se trouve pas uniquement dans le travail et son organisation mais également sur le marché tout entier de l'emploi. Les carrières devenant volatiles. Rejoignant ainsi l'idée de la sécurité de l'emploi de Méda et Vendramin. C'est Linhart (2015b, p97.) qui nous offre une conclusion sans appel : *« ce qui s'impose de façon flagrante à notre époque, c'est la souffrance au travail »*.

Chapitre III : Etat & Capitalisme

Analyser le lien social en entreprise à travers le prisme de l'individuation. Au cours de mes recherches, j'ai identifié deux nouveaux protagonistes dans cette problématique. Que nous révèle l'influence de ces deux acteurs extérieurs sur le jeu ?

1. Etat

Rosanvallon (2023) déclare que l'Etat est le réducteur d'incertitude. Il assure contre la misère grâce à son système de société assurancielle (Rosanvallon, 2021). Nous sommes ici en opposition à ce que Lemieux (1987) nomme l'Etat souverain dont l'individu serait esclave. En effet, nous nous intéressons dans ces recherches à l'Etat dit Providence. Le protecteur.

Martuccelli (2007, p27.) explique que pour permettre l'individuation libre de tout un chacun, il est impératif que l'Etat fournisse protections et droits. Sauf pour une petite minorité de nantis, les individus ne sont pas « *imperméable(s) au changement ou à la détérioration sociale* ». Borgetto & Lafore (2001) annoncent ce que nous savons déjà : l'humain est un animal social. Ils y ajoutent toutefois une nuance : l'humain a un besoin fondamental de sécurité. Les différentes constructions sociales de l'Etat Providence vont de fait dans cette direction. Ils argumentent également que les détracteurs qui voudraient faire croire que cet Etat est en crise se trompent. L'Etat Providence qui n'est rien d'autre au final qu'une manière d'organiser la démocratie sera toujours sous tension de par sa nature. La démocratie donne la parole à tout le monde. Et il est rare que tout le monde soit d'accord sur quoi que ce soit.

Or, si chaque individu a voix au chapitre, cela ne plaît pas à tout le monde. Nous ne parlons pas ici de ceux qui ne voudraient pas entendre l'avis de leur compatriote mais plutôt de ceux qui se sentent soudainement obligés et contraints à parler. LarraCJe (2022) expose le phénomène comme suit : la démocratie valorise l'individu et sa liberté mais le somme alors, contradictoirement, d'être lui-même et de devenir pleinement l'individu qu'il est. Exerçant alors une pression sur l'humain pour donner un sens à sa vie et une menace constante de la rater. Responsabilisation extrême, insécurité, incertitude, pression de devenir soi. La recette reste identique. Il note également que le principe d'égalité rend l'échec encore plus insupportable face à la réussite d'un autre car nous sommes tous censés avoir les mêmes opportunités. A cette déclaration nous pouvons répondre qu'égalité n'est pas équité et que nous ne naissons pas exactement avec les mêmes possibilités malgré la démocratie et l'Etat Providence. Sainsaulieu (1977) notait déjà cette dissonance au XX siècle entre les valeurs de réussite individuelle à travers le courage et l'effort mais les conditions inégales d'accès à l'école et au travail. Toutefois, la mise en compétition sous tous rapports semble être un réflexe inné. Nous y reviendrons. En attendant et pour résumer, être libre cause inquiétude et angoisse nous poussant à un narcissisme exacerbé pour assurer notre salut. Charbonneau & Estèbe (2001) resituent cette situation comme étant le résultat d'une responsabilisation désormais récurrente. Martuccelli & de Singly (2018a) invitent à une étude du changement d'esprit si drastique sur la mise en avant de l'autonomie et des conséquences que peuvent avoir sur les individus cet ordre de se réaliser. Nous pouvons y voir la suite logique de la société organique de Durkheim (1893) et comme Martuccelli le défendait en commencement de

partie, se réaliser est une bonne chose et doit être protégé par l'état. Cependant l'évolution serait trop sévère pour relever d'un phénomène naturel.

Dès lors, d'où viendrait le problème ? Dardot & Laval (2010) ont une théorie : l'influence du capitalisme dans nos vies, nos façons de pensée et surtout, dans l'Etat Providence. Ils font référence à *une marchandisation impitoyable de la société* (Dardot & Laval, 2010, p2.). Ils mettent en cause le capitalisme néolibéral qui intensifierait la concurrence. Le problème étant que cette compétition enragée quitterait l'environnement de l'économie pour élire domicile dans toutes les sphères de nos vies. Nous avons vu dans le chapitre précédent comment elle prenait racine dans les liens entre travailleurs. La partie précédente nous informe qu'elle se trouve même implicitement entre les citoyens. Cette logique de marché qui quitte la sphère marchande et s'installe dans toutes les activités de production ne serait pas le résultat d'une obligation extérieure mais d'un discours répété sur les bonnes pratiques à avoir. De nouveau, la communication paraîtrait être le bras armé de ce changement. De plus, si nous parlons de compétition en dehors des sphères marchandes, les services publics n'ont pas été épargnés (Lambotte, 2018). L'Etat devient donc un acteur de cette transformation dans la responsabilisation de ces citoyens. Prenons par exemple un cas tout particulièrement intéressant pour la recherche menée actuellement : un individu inscrit au chômage. Non seulement, il n'a pas accès à la plaque tournante de l'information et de la valorisation qu'est l'emploi mais il se voit retirer le droit à la participation de vie sociale (Parrique, 2022) et en plus, il peut considérer sa vie comme « ratée » ne pouvant pas se réaliser. Or, cet échec émane de lui-même car il a eu les mêmes chances que tout un chacun au départ et il est le seul responsable de son employabilité. Ajoutons la pression sociale ressentie à dépendre d'un service public pour pouvoir combler ses besoins primaires. Avec un minimum d'esprit critique nous savons que cette façon de voir les choses est inutilement agressive et néfaste. Beaucoup d'éléments rentrent en compte et puis, pourquoi créer la sécurité sociale si les individus n'ont pas le droit de l'utiliser ? Toutefois, nous pouvons également nous mettre à la place de ce chômeur et réaliser que malgré toutes les connaissances du monde, il nous sera très facile de sombrer en se questionnant sur notre rapport à nous-même, notre rapport aux autres et à la société toute entière. Surtout quand l'utopie que tout le monde devrait pouvoir se sortir lui-même des difficultés rencontrées est devenue une croyance sous-jacente de la société (Rosanvallon, 2021). Revenons-en à l'Etat et à Dardot & Laval (2010). Ces derniers rappellent les propos de Marx sur le fait que la concurrence était une volonté de faire toujours plus de profit mais en aucun cas de réellement améliorer l'industrie. Nous pouvons ici dresser un lien avec les employés qui sont obligés de travailler avec des dispositifs ou des conditions de travail ne correspondant pas à leur réelle mission de terrain. Toujours dans une corrélation claire à l'emploi, ils notent que les systèmes d'évaluation réduisent les travailleurs à une valeur calculable et les invitent à poursuivre leurs objectifs comme s'il en était de leur propre initiative vu qu'il en va de leur valeur. Leur donner un « prix » de cette manière à travers les indicateurs et autres données chiffrées permet une mise en compétition encore plus aisée car leur valeur est alors identifiable. La pression de l'auto-contrôle est toujours bien réelle et on parlerait même de contrainte intériorisée. Outre ce rappel sur le management devenu aujourd'hui psychologique et comptable, cette concurrence transposée à la société et à l'Etat questionne sur deux éléments. Certes, la transformation de l'Etat Providence et jusque quand peut-il garder un rôle de protecteur avec de telles logiques internes. Mais aussi et surtout, la gestion des populations. Avons-nous le droit à l'erreur ? Pouvons-nous toujours espérer la solidarité de notre société ? Hayat (2009) contredit quelque peu notre toute

première introduction en disant que le seul intérêt évident et ressenti par les individus de s'entre-aider n'est pas toujours suffisant pour créer un lien social durable. Il a toutefois raison en ce fait que si l'incertitude et l'insécurité vous tiraillent le ventre, votre réflexe sera de vous protéger et de vous replier sur vous-même pour essayer de survivre. Que ce soit l'Etat ou le travail, il semblerait pour l'instant que l'environnement ne soit tout simplement pas propice à la création du lien social.

2. Capitalisme

Nous avons déjà bien abordé le sujet du capitalisme dans la partie précédente mais élaborons un peu.

Dujarier (2017) nomme le capitalisme comme la seule pratique collective pourtant détachée de toute sphère morale. Comme dit Parrique (2022, p14.), *l'indicateur est devenu l'objectif*. La croissance pour la croissance. C'est dans ce contexte que l'individu et son activité sont devenus de simples moyens pour arriver à une fin. L'expression « ressource humaine » prend soudainement tout son sens (Dujarier, 2017). Martuccelli (2007) dépeint un Etat Providence qui subit ce néo-libéralisme économique, ce laisser-faire. Les entreprises n'auraient tout simplement plus besoin de l'appui de l'Etat mais en plus détiendraient tellement de dettes publiques qu'elles influenceraient les décisions en tant que créanciers. Dujarier (2017) avance qu'au contraire il y aurait désormais une intervention volontariste de l'Etat qui négligerait son rôle de protecteur et penserait lui aussi comme une entreprise. L'objectif d'accumulation étant avoué plus aisément à notre ère.

Dujarier (2021) s'étale encore davantage sur les implications pratiques au travail. Cette quête d'excellence pousserait l'individu à l'obligation de devenir plus qu'humain. Le capitalisme s'étant emparé de chaque instant de nos vies, nous serions contraints à une mise au travail extrême. Nous l'avons notamment constaté avec la psychologisation du travail. Aussi, cette idée de se réaliser se calque sur l'idéal de l'entrepreneur : assurer son employabilité, se créer un emploi, promouvoir sa valeur productive... Tout prend une dimension capitaliste (Ehrenberg, 1999).

Monteil (2000) déplore un enlisement dans un discours fataliste qui prônerait l'adaptation impérative aux nouvelles lois économiques sans porter attention aux problèmes de fonds pourtant visibles : hausse du chômage, misère, stagnation des revenus... Parrique (2022) évoque également un immobilisme qu'il est temps de démolir. Il rappelle à cet effet que le capitalisme est une création humaine et que toute création humaine peut être détruite avec assez de volonté.

Nous concluons cette partie avec le même auteur qui annonce que *nous perdons notre vie à la gagner et notre société à la financer* (Parrique, 2022, p105.). Car dans une société où tout s'achète, la dépendance à l'emploi salarié ne peut être niée ni même rejetée malgré les difficultés qu'elle fait endurer. Enfin, il met en avant que rares sont ceux qui comprennent réellement les corrélations complexes entre recherche éternelle et infernale de la croissance avec le bien-être et la cohésion sociale des individus.

Conclusion Cadre Théorique

« ... ces détestables mots qui ont plus de valeur que de sens. » Paul Valéry (cité par Vervisch, 2022, p70.)

Valéry faisait référence à la liberté. Nous argumenterons que les concepts visés par ce mémoire ne sont pas en reste. Lien social, individu, travail, état et capitalisme. Ces mots possèdent des symboliques puissantes. Chaque terme pris individuellement peut déclencher les passions entre les bonnes mains. Ou mauvaises, selon votre point de vue. Que pourrait donner leur conjonction ?

Voici ce que nous avons appris jusqu'ici. L'individu est profondément social et assouvi son besoin de sécurité à travers la solidarité dans sa société. L'Etat assurant droits et protections et diminuant ainsi les incertitudes du quotidien assure également le bien-être de l'individu en lui offrant une liberté. Celle de l'individuation. L'individu se réalise en choisissant ses appartenances et son rôle dans la participation à la vie sociale, non pas par besoin de survie mais par envie.

Le travail serait également un créateur de liens. Il offrirait protection par le salaire et reconnaissance par la place qu'il confère à l'individu dans la société. Protection et reconnaissance sont les besoins principaux auxquels répond le lien social. Le principe fondateur du lien est la confiance. Il permet de se lancer dans la création du lien social mais également de le maintenir.

La société dans laquelle nous évoluons serait empreinte de défiance, de concurrence et de pression d'être soi. Devenir sa vraie personne est un privilège. Cette pression viendrait du sentiment de compétition qui l'aurait perverti. Fournissant à l'humain la sensation qu'être soi n'est en réalité pas suffisant. Notre « soi » doit être mieux que le « soi » d'autrui. Si l'Etat nous assure à tous les mêmes droits et les mêmes protections, comment pouvoir admettre être moins beau, moins fort, moins riche qu'un autre ? Peut-être que cet autre possède une affinité innée avec un domaine en particulier. Après tout, les gènes, ça ne s'entraîne pas. Peut-être que cet autre est né au cœur d'une famille fortunée. L'argent lui donnant accès à des opportunités face auxquels un Etat égalitaire, et non équitable, ne peut rien faire. Mais non. La croyance contemporaine est devenue que quand on veut, on peut se sortir seul de n'importe quelle situation. Le mot clé est « seul ». Notre désir de connexion à autrui est inhérent à notre nature humaine. Toutefois, nous le rejetons. Le « moi » doit gagner seul. La concurrence engendre la défiance. Accorder sa confiance à l'être que nous devons dépasser, c'est de la folie. Nous devons même, d'une certaine manière, battre l'Etat. Battre son système assurantiel. Prouver que nous n'avons pas besoin de lui. Il y a une honte pas toujours avouée par souci de bienséance mais belle et bien ressentie, à bénéficier de l'aide sociale. C'est un échec. Quand bien même cette aide est issue de la solidarité de nos cotisations. Quand bien même cette aide a été prévue expressément à cet effet.

Cette concurrence trouverait racine dans le modèle économique du capitalisme. La croissance pour la croissance. Obtenir plus. Obtenir quelque chose de chiffré, de rentable. L'intérêt financier avant toute chose. L'intérêt financier, Roi de toute chose. L'humain est un homo-economicus. Peu importe sa relation à autrui. S'il doit marcher sur les autres pour amasser monnaie sonnante et trébuchante, il sortira ses plus belles chaussures. Peu importe sa relation à la société. La solidarité, ça ne rapporte rien. En y mettant un peu d'effort, tout le monde peut gagner. Allez, au boulot ! Peu importe sa relation à lui-même.

S'il doit se sacrifier, se considérer comme un outil, comme une ressource, si tel est le prix à payer... Il le payera pourvu qu'il soit payé en retour.

Toutefois, factuellement, l'individu est un homo-sociologicus. Il a besoin de l'autre. Ce n'est pas de la sensiblerie, c'est un fait. Il ne peut se satisfaire de son propre reflet. Il a besoin d'être reconnu dans le regard d'autrui. *Si un arbre tombe dans une forêt et que personne n'est là pour l'entendre, est-ce qu'il fait du bruit ?* Il faudrait demander aux écureuils... Les témoins de l'incident. Ceux sur qui le bruit résonne. Nous partageons les bonnes nouvelles et les mauvaises nouvelles. Avec notre entourage. Parfois avec un étranger. Protection et reconnaissance à travers la confiance que nous donnons à l'autre.

Si notre réflexe naturel se trouve dans nos liens, il est honnête d'admettre que certaines mentalités capitalistes gagnent énormément de terrain. Ce constat accablant résulte d'un conditionnement constant. Une répétition sans bornes des « bonnes pratiques ». Vous devez : payer pour manger, payer pour avoir un logement, payer pour vous habiller, payer pour vous divertir, payer pour vous laver, payer pour apprendre,... Payer pour vivre. Quand votre survie dépend de votre portefeuille et que celui-ci tend à ne pas se remplir facilement, le temps n'est plus aux sourires. Le temps n'est plus à la confiance.

Le travail est désormais une épreuve du quotidien pour beaucoup. C'est un lieu de contrôle via les dispositifs qui prouvent qu'on ne fait pas confiance à votre professionnalité. Un lieu où on vous répète que pourtant tout dépend de vous. Votre employabilité, vos stratégies pour sceller les « bons » liens faibles que vous prétendrez être forts, vos possibilités de promotion,... Tout dépend de votre capacité à vous autocontrôler. A vous vendre. A saisir les opportunités. A vous battre. A ne jamais vous relâcher. Le travail c'est votre *pass* dans la société. C'est le salaire qui vous apporte de la protection. C'est le titre de l'emploi qui vous apporte reconnaissance et utilité dans la société. Et peu importe votre utilité réelle au final, votre vraie mission sera la productivité. Les responsables d'équipes censés vous guider et vous faire grandir en tant que professionnel seront soit pris au jeu, soit en train d'essayer de survivre à leur tour. Pire scénario : ils ne comprennent pas le jeu. Ils ne connaissent même pas son existence. Vous vous sentirez tout doucement dépassé et jamais suffisant. Vous vous blâmerez. Votre santé en prendra un coup. Ou vous réaliserez peut-être que votre travail a perdu son sens. Que les procédures qui s'agissent autour de vous ont perdu toute signification. Que ce qu'on vous demande de faire ou d'être relève de l'injustice. Cette colère naissante vous poussera peut-être un jour à vous venger. Voler un crayon. Prendre du retard volontairement. Ou se tromper de cible et passer le bord de la fenêtre.

Le capitalisme et le travail évoluant dans son modèle prônent l'isolation. La faiblesse dans le nombre unique. Une faiblesse idoine de la docilité et du contrôle. Ils ne prônent pas l'individu ni son individuation. Ils ne cherchent pas à ce que vous deveniez la meilleure version de vous-même. Ils cherchent à ce que vous deveniez un outil. Un outil passionnel prêt à mourir pour la cause. Et ils vous feront croire à travers des discours répétés, à travers la peur et les privilèges de l'argent, que cette ressource désabusée, fatiguée et esseulée est la meilleure version de vous-même.

Une critique renvoie à une norme, un monde souhaitable, une normalité sociale dit Boltanski (cité par Dujarier, 2017). Le public, les médias, les chercheurs déplorent depuis quelque temps le mal-être au travail. Nous découvrons que ce mal-être est étroitement lié à l'isolement, la responsabilisation personnelle et la perte du lien. Nous comprenons que ce mal-être résulte de l'influence néfaste d'un modèle économique qui n'a fait que suivre sa nature. S'étendre, s'étendre, s'étendre...

Nous avons fait un premier pas dans l'analyse du lien social en entreprise à travers le prisme de l'individuation. L'entreprise moderne n'est pas propice au lien social de par ses attentes et stratégies. L'individuation produite par nos sociétés force un devenir de soi non pas sincère mais compétitif et capitaliste qui se renvoie dans le miroir sociétal qu'est l'emploi.

Procédons désormais au deuxième pas.

Cadre Pratique

A l'écoute des récits de vie

Introduction

Après avoir lu de nombreux avis et investigations de chercheurs et d'érudits, il est désormais temps de se tourner vers ce que les premiers intéressés ont à dire sur la question.

Le sujet a été couvert dans le chapitre Méthodologie, nous utiliserons les notions d'épreuve de Martuccelli (2007) et de récit de vie de Bertaux & Singly (2016).

Cette partie pratique a pour ambition de mettre en avant les similitudes, les contradictions et autres trajectoires de pensée remarquables identifiées dans les quatorze entretiens menés dans le cadre de ce mémoire. Douze personnes se sont pliées au jeu. Deux d'entre elles ont accepté de s'y plier deux fois. Ces deux volontaires ont été soumis à une étude dans l'étude. En effet, par curiosité intellectuelle, il y avait une volonté d'interroger une première fois ces individus au début de la recherche et une seconde fois vers la fin de celle-ci. Ceci afin de comparer les informations obtenues entre la phase exploratoire et les entretiens à intention analytique (Bertaux & Singly, 2016). Soit, à un moment où la recherche était à ses balbutiements et se cherchait encore elle-même et ensuite, à un moment où, à défaut d'avoir un modèle saturé, nous voyons où nous voulons en venir. Il s'agit de Nathan Walter et Claire Jacob⁴. Presque un an a séparé les interviews du premier intervenant et sept mois pour la deuxième. L'exercice a été particulièrement concluant pour Claire. La différence de discours causée par tant de souffrance vécue en si peu de temps est prenante. Nous en discuterons plus tard.

Chaque interview a été contractualisée. Chaque personne interviewée a eu un contrat⁵ à signer. Contrat leur permettant de choisir l'anonymat si souhaité et de marquer leur accord pour l'enregistrement de l'interview ainsi que sa transcription. Il a finalement été décidé, par souci d'uniformité, d'accorder l'anonymat à tous dans la rédaction de ce mémoire. Les contrats signés sont tous, en sécurité, en ma possession.

D'une interview à l'autre, les questions posées ne sont pas identiques. Tout d'abord car les recherches évoluaient au fil des lectures et les points d'attention également. Ensuite, car dans le cadre du récit de vie, un point d'honneur a été mis à suivre l'interlocuteur dans ses propos et rebondir sur les sujets que lui ou elle mettait en avant. L'intégrité du sujet

⁴ Liste des profils disponibles à la page suivante.

⁵ Modèle disponible en annexe.

de l'enquête a toutefois été respectée dans chacune des quatorze interviews. De plus, il existe tout de même une question absolument commune à tous les entretiens : le récit d'une épreuve autour de l'expérience du travail.

Bertaux & Singly (2016, p33.) mentionnent premièrement que c'est la diversité des témoignages qui assure la pertinence de la recherche et deuxièmement que les pistes de réponse proposées ne peuvent être stables et, dès lors, acceptables que si on a vraiment *donné au réel toutes les chances de les déstabiliser*. La stabilité est assurée en respectant le premier commandement : la variété des profils.

Plusieurs extraits des différents entretiens seront utilisés pour illustrer les différents points mis en avant. Dès lors, voici d'abord un rapide résumé des multiples profils de nos douze joueurs.⁶

Nathan Walter – 35 ans – homme – customer care agent (téléconseiller) dans une mutuelle depuis 10 ans – bachelier.

Lola Longchamps – 33 ans – femme – greffier de justice depuis 6 ans – bachelier.

Selena Madani – 28 ans – femme – assistante sociale en CPAS depuis 8 ans – bachelier.

Claire Jacob – 28 ans – femme – customer care agent (téléconseillère) dans une mutuelle depuis 4 ans - master.

Marion Barbier – 37 ans – femme – assistante sociale communautaire depuis 16 ans – bachelier.

Noah Neumann – 30 ans – homme – assistant social en planning familial depuis 5 ans – bachelier.

Grégoire Pauwels – 34 ans – homme – responsable d'équipe depuis 7 mois – bachelier.

Christophe Dedecker – 54 ans – homme – pensionné, ancien manager et responsable d'un service communication pendant 5 ans – bachelier.

Lise Meremans – 28 ans – femme – gestionnaire payroll depuis 6 ans – bachelier.

Patrick Dimon – 53 ans - homme – conseiller santé en cellule d'accompagnement pro-actif social depuis 2 ans et délégué syndical – CESS

Constance Derome – 34 ans - femme – responsable d'équipe depuis 2 ans – bachelier.

Alex Leroy – 36 ans - femme – responsable d'équipe depuis 7 ans avec une interruption de 3 ans en tant que responsable d'un service plaintes – CESS

A un homme près de la parité parfaite. De la vingtaine à la cinquantaine. Employés et managers. Managers assidus ou nouveaux à la tâche. Certains aux trains de vie modestes, d'autres nés dans des familles aisées. Dans le social, le privé ou la justice. Leur point commun ? Être ou avoir été employé.e en entreprise.

Seize individus ont été sollicités. Uniquement deux refus ont été essuyés. Le premier par un email poli. Le deuxième.. par l'absence de réponse. Et ce, même après une relance

⁶ Cités dans l'ordre chronologique des entretiens. Il s'agit de noms d'emprunts.

bien sentie. Cependant, ce que Bertaux & Singly (2016, p58.) ont à dire sur les refus d'entretiens est tout à fait optimiste et encourageant : « *Ne vous découragez pas. Votre enquête avance tout de même. Comprendre les obstacles rencontrés au cours du travail de terrain, c'est comprendre un peu de ce terrain lui-même* ». Il sera alors probablement intéressant de noter que les deux refus émanent de deux managers. Nous ne prétendons pas pouvoir tirer une quelconque conclusion à partir d'une si petite base de données mais la donnée n'en est pas moins réelle et il n'est que justice qu'elle trouve sa place dans ce mémoire au même titre que toutes les autres.

Les entretiens ont duré en moyenne entre une et deux heures. Démontrant de la sorte que le sujet pousse à la parole. Bertaux & Singly (2016) expliquent que ce type d'exercice peut être vécu comme une reconnaissance sociale par l'interviewé qui est écouté et reconnu comme ayant des choses à dire. Sachant que la reconnaissance est un des principes clés du lien social, l'ironie fait bien les choses. Peut-être assistons-nous ici à la création et mise en résonance d'une série de liens faibles (Granovetter, 1983) partageant de réseaux en réseaux leur expérience et réalité. Si les participants m'ont beaucoup appris, je sais, par la confession de certains d'entre eux, que l'apprentissage fut mutuel. Les échanges ont permis à plusieurs d'entre eux de comprendre certaines choses sur leur ressenti, sur ce qui leur déplaît réellement, sur ce qu'ils voudraient réellement de leur emploi ou encore que certaines situations vécues ne sont pas si normales ou malheureusement si isolées que ça.

Deux conseils pour faciliter votre lecture. Premièrement, si à la fin d'une citation, le nom de l'interlocuteur n'est pas mentionné, c'est tout simplement, parce que la citation qui suit est de la même personne. Son nom apparaîtra à la fin de la dernière citation. Deuxièmement, les retranscriptions se veulent aussi fidèles que possible et tentent au mieux de respecter les standards de « La misère du monde » de Bourdieu (2015). Livre connu pour contenir de nombreuses transcriptions d'entretiens. Vous pourrez donc lire dans les pages à venir quelques onomatopées mais également plusieurs injures. Je n'ai pas souhaité les censurer par souci d'honnêteté scientifique.

Nos informateurs racontent...

Chapitre I : Le lien social

Ce premier chapitre est consacré à ce que nos interlocuteurs pensent du lien social, de sa possible création dans l'entreprise et de leurs avis sur son hypothétique situation de crise.

Tout d'abord, si le mot n'apparaît pas particulièrement dans la littérature scientifique, il fait presque l'unanimité dans l'imaginaire collectif : l'interaction. Sur douze participants, huit d'entre eux ont utilisé ce mot pour définir le lien social. Nous identifions ensuite deux degrés dans l'interaction. Quelque uns expliquent que pour réaliser un réel lien social, il faut du temps, des interactions récurrentes et une attention particulière. L'écrasante majorité reconnaît toutefois que même l'interaction la plus basique et sommaire, physique ou digitale, avec quelqu'un que nous connaissons ou avec quelqu'un que nous croisons dans la rue, est un lien social. La dimension de liens faibles (Granovetter, 1983), à défaut d'être nommée de la sorte par les individus, est bien reconnue et intégrée.

« Le lien social. Je dirais que.. oui, c'est le lien que tu as avec les autres, avec la famille, avec tes collègues, avec les gens dans la rue, le boulanger, le facteur. Fin.. bref tous les autres humains qui peuplent cette petite Terre. » - Selena Madani, assistante sociale.

« Le lien social, simplement les interactions avec les gens que l'on peut avoir au quotidien, (...) Donc ça peut être vraiment les collègues, la personne qu'on va croiser, si on prend les transports en commun, avec qui on va échanger le temps du transport. » - Marion Barbier, assistante sociale.

« Lien social, je pense qu'il existe dès le moment où on a une interaction avec quelqu'un. » - Grégoire Pauwels, responsable d'équipe.

« C'est tous les liens, tu peux le voir avec n'importe qui, aussi bien une personne que je connais comme des amis ou des copains, mais aussi finalement une personne de l'autorité que je rencontrerai qui m'arrêtera dans la rue, le contrôleur des trains qui contrôle mon billet de train ou un personnel d'une administration quelconque dont j'aurais besoin de service. » - Patrick Dimon, conseiller santé et délégué syndical.

Sur la question du besoin de lien social au sein de l'entreprise, c'est tout simplement un sans-faute. Les douze intervenants le reconnaissent comme nécessité. Ils confèrent surtout au lien une dimension d'utilité. Un outil qui doit être correctement utilisé mais également à bon escient. Si le lien social est nécessaire pour se sentir bien moralement et est donc bénéfique à la santé mentale du travailleur, le lien social est également considéré comme un rouage essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise.

« Oui, pour moi c'est vraiment indispensable. Pas le lien social programmé et en fonction de l'intérêt ou de la rentabilité. Une relation qui est saine et honnête . S'intéresser aux gens, avoir des interactions avec eux, c'est primordial » - Christophe Dedecker, pensionné, ancien responsable d'équipe.

Si certains parlent d'une possibilité d'enrichissement, d'autres vont bien plus loin dans les bénéfices possibles du lien social à l'échelle personnelle : épanouissement,

comprendre sa propre importance, notion de confiance et sécurité dans les alternatives possibles qu'il crée.

« Normalement que du positif le lien social aussi bien pour l'employé que pour l'employeur parce que, soyons honnêtes, tu vis une bonne partie du temps dans ton boulot : si jamais tu vas uniquement pour venir travailler, tu parles à personne parce que tu dis « Oh j'aime pas les gens-là ou j'aime pas les gens en général, je viens, je bosse, je m'en vais ». C'est pas quelque chose qui est tenable sur le long terme tu perds une possibilité d'enrichissement » - Nathan Walter, customer care agent.

« Pour moi, tu ne peux pas être épanoui dans un job si tu es tout seul, si tu n'as pas de vision plus globale, si tu ne sais pas l'importance que tu as à jouer dans la société aussi. » ...

« Donc pour moi, c'est important de pouvoir créer des liens avec ton équipe, avec ton manager, te sentir en confiance avec ton équipe, savoir aussi que tu peux avoir des gens sur qui tu peux compter. » - Constance Derome, responsable d'équipe.

La relation à l'autre est également visée.

« Parce qu'avec le télétravail et le fait que justement je sois beaucoup en extérieur, j'ai pas la possibilité d'échanger régulièrement avec mes collègues directs.

PB : Ça fait défaut tu trouves ?

MB : (...) en termes d'intégration. » - Marion Barbier, assistante sociale.

« qu'au travail on a pas le temps de parler et c'est simplement mieux connaître les gens avec qui on travaille, c'est mieux les comprendre et mieux comprendre les... les périodes de stress qu'ils peuvent avoir. (...) Ça permet de mieux comprendre que la personne peut être crispée certains moments (...) si un jour elle est plus brusque bah il faut pas lui en vouloir on sait qu'elle est pas bien » - Lola Longchamps, greffier de justice.

Enfin le bon fonctionnement de l'entreprise serait à prendre en considération.

« Et le fait de pouvoir échanger avec des collègues, d'être en réunion, ça permet d'avoir une bonne partie des points de vue différents aussi » - Alex Leroy, responsable d'équipe.

« Je pense que c'est encore une fois, pour mieux utiliser tes collègues et pour avoir un meilleur rendement. Parce que si tu connais personne et que tu éprouves des difficultés dans certains points de matière et que tu as besoin d'aide pour des éclaircissements et autres, et que tu ne sais pas vers qui te retourner dans ton équipe pour poser des questions, tu vas moins bien répondre aux clients, tu vas être moins efficace et du coup, ça va nuire à l'entreprise. Donc forcément, pour eux, ils ont besoin qu'il y ait une certaine cohésion et esprit d'équipe qui passent par le lien social. » - Claire Jacob, customer care agent.

« Pour moi c'est essentiel. Ok, c'est même pas important, c'est essentiel. Une entreprise sans lien social, pour moi, ne peut pas fonctionner de manière optimale. » - Patrick Dimon, conseiller santé et délégué syndical.

L'entreprise pourrait même utiliser le lien social entre les collaborateurs pour combler ses propres manquements.

«PB : (...) s'arrêter un petit peu dans le flux productif, juste pour te reposer et réfléchir peut être stratégiquement sur ce que tu es en train de faire.

LM : On devrait le faire plus. On devrait le faire plus, mais comme on manque de temps sans arrêt, on ne prend plus le temps de se poser, se dire « OK, mais je suis en train de faire quoi ? » C'est un truc qu'on remarque surtout avec les nouveaux engagés, notamment, parce que, par exemple, ils ne prennent plus le temps de chercher. On a une grande base de données où tu peux trouver toute la législation et pas mal d'informations, mais le premier réflexe n'est plus de dire « OK, je me pose, je vais aller voir dans cette base de données. » Sinon, on a un groupe commun et on vient poser notre petite question en faisant « J'ai telle situation, qu'est-ce que je fais ? » » - Lise Meremans, gestionnaire payroll.

Il serait essentiel que l'espace pour échanger et l'occasion de le faire soient assurés par l'entreprise. Le terrain propice au lien social doit être aménagé. Après tout, nous l'expliquions un peu avant, ce lien est un impératif de son fonctionnement.

« l'impossibilité de prendre ne serait-ce qu'un café ensemble on a une pièce qui.. qu'on a nommé notre réfectoire, on se l'est attribué parce que sinon on n'a pas de petite kitchenette, on a pas de machine à café dans laquelle on peut discuter 5 min, faire une pause ensemble, (...) le lieu de rencontre et ça, ça n'existe pas chez nous. Si on s'est attribué cette pièce en tant que réfectoire c'est parce que sans ça chacun mangeait à son bureau devant son PC... comme des pouilleux. » - Lola Longchamps, greffier de justice.

« PB : vous avez mis en place des petits brise-glaces dans votre propre équipe.

MB : On va en faire, Oui, à partir de la prochaine séance. (...)

PB : Et donc le fait de mettre ça en place, c'était quoi le désir derrière ça ? De mettre ça en place ? C'était pour faire quoi exactement ?

MB : Pour se connaître. Et surtout commencer par une légèreté. Parce que le projet en fait, comme on est seul chacune sur un territoire, parfois ça peut être lourd et de ne pas être en équipe. Voilà, ça peut être un peu lourd au quotidien. Et donc le fait de commencer par un moment plus léger, ça permet après de peut-être déposer une difficulté, mais tout en étant safe, c'est en se disant bon ok, il y a de la confiance dans un groupe, vraiment créer une cohésion de manière plus légère pour après aborder les questions un peu plus compliquées le but, les finalités, les activités, le rapport d'évaluation. »

(...) PB : Je reviens sur un mot que tu viens de dire et tu as changé en cours de route mais qui m'intéresse : Il n'y a pas eu de facilitation.

MB : Oui.

PB : Pour toi qui aurait dû faire ça ?

MB : La responsable ? (rires) » - Marion Barbier, assistante sociale.

Toutefois l'intervention active de l'entreprise dans la création du lien social est décriée. Volonté de contrôle, manque de sincérité, manipulation. Un certain cynisme s'est définitivement installé.

« je pense qu'ils le font parce que c'est à la mode. (...) Parce que maintenant (...), c'est quelque chose qui revient de plus en plus. Je trouve que quand on regarde les gens parler de leur boulot ou autres, le bien-être au travail est devenu quelque chose de beaucoup plus important qu'il y a 10 ans quoi. C'est quelque chose qui commence à se développer. On commence seulement à prendre en compte le petit travailleur, comment il se sent au travail et quel impact ça peut avoir pour les résultats de l'entreprise. Je pense que, heu, le nombre de burn out, qu'il doit y avoir, de gens sous certificat, doit exploser et que peut être maintenant les dirigeants, les patrons se disent ah, faudrait peut-être travailler là-dessus (rires). (...) après, est ce qu'ils y croient vraiment ? Je ne sais pas. Fin, moi j'espère que c'est quelque chose qui va s'ancrer parce que finalement, c'est important que tout le monde se sente bien là où il est. Après, est ce que tout le monde y croit ou fait ça pour surfer sur la tendance ? Que s'ils ne le font pas, ils vont se faire démonter sur les réseaux sociaux, ça va faire pâtir leur réputation, la manière dont on perçoit l'entreprise. Puisque, finalement, maintenant, tu vas jouer sur ce que représente l'entreprise. Si tu veux être bien vu, tu vois ? » - Claire Jacob, customer care agent.

« ce n'est pas le rôle de l'entreprise d'essayer de créer de manière artificielle des liens sociaux. L'entreprise va créer naturellement des liens sociaux. Tu vas enfermer des gens pendant 7h00 par jour 5j semaine pendant peut être 15-20 ans ensemble à faire le même boulot ils vont vivre ensemble alors ils vont peut-être pas être copains mais ils vont vivre ensemble, ils vont devoir apprendre à coexister »

« On a quand même une impression d'un lien social qui est un petit peu forcé qui est un petit peu automatisé j'ai envie de dire. Tu vois qui est... par l'entreprise. On essaie de créer un groupe, on essaie de manière pas naturelle de forcer un peu (...) Les relations humaines se forcent pas j'ai envie de dire mais quand tu travailles avec des gens automatiquement y a des liens qui vont se faire. Des gens qui vont être plus sympa avec certains que d'autres en a certains qui vont être copains avec, d'autres c'est juste des collègues et tu as l'impression que dans certaines entreprises on n'aime pas ça, on n'aime pas l'asymétrie, on aime bien voir « on est une grande famille » ce grand de truc, ce grand message un peu vide et du coup qu'est-ce qu'on va faire on va essayer de te faire une culture d'entreprise. (...) Donc tu as ça, cette envie de maîtriser l'humain, tu vois ? De diriger. (...) Au mieux, ça n'a aucun effet au pire, ça commence à faire griller un petit peu et ce qui est vraiment frustrant c'est quand tu as d'un côté cette envie de créer un ... un truc qui est un petit peu faux, cette idée quelque part qu'on est tous potes, qu'on est une famille, on va chanter Kumbaya autour d'un feu lors d'une réunion. » - Nathan Walter, customer care agent.

« SM : en vrai non. Parce que le TeamBuilding, c'était les gens du service social, donc eux, tu les connaissais déjà, on va dire donc ça... ça sert pas à grand-chose. Et le reste... (...) le reste vis-à-vis de l'autre, mise au vert⁷, non. Ça n'a servi à rien, à pas grand-chose.

⁷ Une rencontre organisée pour tous les membres du CPAS, censée pousser à la conversation.

PB : donc on peut arriver à la conclusion que le lien social, c'est pas vraiment une... (...) Une inquiétude du cpas ? En tout cas, il ne travaille pas vers...

SM : Non, non, c'est pas la priorité. La priorité, c'est le rendement. » - Selena Madani, assistante sociale.

Mais l'initiative peut être honorée si elle n'est pas réduite à une simple obligation sans appel à laquelle l'employé ne peut déroger.

« Quand j'étais dans mon autre place avant, dans le public, c'est pas.. c'est organisé mais c'était pas obligatoire donc c'était « vous avez la possibilité » mais tu n'étais absolument pas pénalisé si tu n'y allais pas, on t'en voulait pas, c'était vraiment libre. Et ça je trouve que c'était le top parce qu'on te donne la possibilité, on peut pas te plaindre que tu ne l'as pas, si tu veux y aller bah voilà ça te fait plaisir tu peux être avec des collègues etc... (...) c'est l'occasion de parler et en parlant on comprend mieux le travail des autres (...) le travail de chacun dépend de celui des autres et donc le fait de pouvoir en parler ben parfois ça met en avant des réalités que peut-être les autres ne soupçonnaient pas, ils comprennent mieux » - Lola Longchamps, greffier de justice.

La création du lien social est reconnue comme nécessaire à l'entreprise mais si celle-ci met quelque chose en place, la réponse n'est pas exactement chaleureuse. Si l'entreprise, ne met rien en place, la réponse est toute aussi froide. La solution serait-elle donc d'en permettre la possibilité et rien d'autre ? Nous constatons le climat de défiance dont Rosanvallon (2023) nous faisait part. Et Singly (2010) nous le disait : sans confiance, pas de lien social. Il parlait également d'une ambiance généralisée d'anxiété. Or, il semble y avoir une croyance sous-jacente de mauvaises intentions de l'entreprise. D'où vient une telle image ?

Intéressons-nous à ce que les responsables d'équipe disent faire pour faciliter le lien social.

« c'est le fait d'être présent, d'être disponible parce que sans disponibilité déjà, il y a beaucoup moins de lien social, donc c'est le fait d'être disponible, d'être proche des personnes. (...) c'est un peu plus compliqué avec le travail hybride et donc il faut pouvoir s'adapter et donc c'est quand même important d'être présent sur site parce que ça, je pense que enfin voilà, c'est pas la même chose au niveau de la communication, que ce soit à distance ou en face-à-face. Parce que les interactions ne sont pas les mêmes et les interprétations non plus. Et donc en fait, je ne mets pas en place beaucoup de choses, c'est juste que je vais vers les gens. Et j'essaie d'être disponible pour d'être là auprès d'eux et de pouvoir les rencontrer régulièrement. » - Grégoire Pauwels, responsable d'équipe.

« oui, mettre en place des règles qui n'étaient pas formelles parce que ça n'était pas à moi à établir des règles formelles donc... des règles informelles c'était quand il y avait un problème, en discuter. Quand y avait des informations les partager. Et c'était pas forcément des problèmes, ça pouvait être de belles choses, ben les faire partager avec d'autres personnes. Que ce soit professionnel ou privé » - Christophe Dedecker, pensionné, ancien responsable d'équipe.

« Pour moi, c'est déjà être transparent avec les équipes(...) Moi, je suis très transparente, j'explique le pourquoi des choses parce que pour moi, ça permet de créer

un lien de confiance. Et ce qui est important pour moi, c'est justement de rester disponible pour les équipes, (...) il y a plus de confiance et donc ils ont plus tendance à me parler quand quelque chose ne va pas. Donc pour moi, ça permet aussi d'anticiper d'éventuelles choses qu'on garde en soi et qu'au bout d'un moment, ça explose aussi. » - Alex Leroy, responsable d'équipe.

Nous pouvons objectivement reconnaître que les réponses données désignent des activités somme toute évidentes. Exception faite d'Alex Leroy. Elle offre des éléments de réponses qui penchent vers le cœur du lien social : la confiance. Le fait « d'expliquer le pourquoi des choses » est un exemple concret de justice procédurale et relationnelle (Bertholet et al., 2021). Les procédures et décisions sont expliquées clairement à l'individu permettant ainsi un traitement avec dignité. Constance, la responsable d'équipe dont le témoignage est le suivant, a également donné comme réponse des activités qui, à priori, relèvent du travail de base d'un manager. La différence est, ayant commencé à noter la tendance simpliste que prenaient les réponses à cette question posée à tous les responsables interrogés, j'ai décidé de confronter la personne et sa réponse fut extrêmement intrigante.

« il y a Discord qui existe, une plateforme pour tous les collaborateurs de mon équipe (...) Il y a le Skype qui fonctionne actuellement. Donc tout ça c'est des messages. (...) je me mets toujours moi, sur le plateau aussi, je me mets pas à l'écart, donc je me mets en plein milieu du plateau. Ils savent que quand je suis là, sauf si je suis en réunion, mais je suis disponible dans la journée d'office à un moment ou l'autre pour prendre un café s'ils ont besoin pour discuter de manière plus informelle. (...) J'envoie des mails également et communication générale du mail plus visée à certaines personnes. (...) Donc tout ça ce sont des liens que moi je fais. Pour moi, plus les entretiens de coaching bien sûr, qui sont eux prévus d'avance. Donc il y a un certain nombre de rencontres qu'on est censé faire chaque année, dix avec chacun au prorata de nouveau quelqu'un qui arrive en novembre, on ne va pas faire 10 rencontres avec lui. On est bien d'accord, mais à priori c'est ça. Il faut y avoir dix moments spécifiques avec le collaborateur. Uniquement lui et moi. Sur l'année minimum.

PB : Donc envoyer des email pour dire que la personne n'a pas ses heures, faire les coachings qui sont déjà prévus de base, t'es obligée de faire tout ça. Ce sont déjà des activités qui sont dans ton boulot de base. (...) tu ne peux pas dire non. Donc est ce que le lien social est d'office déjà demandé en fait par l'entreprise ?

CD : Il est déjà demandé. Et oui, il y a déjà une base qui est comme tu dis qui est obligatoire. Maintenant ce n'est pas demandé de faire un discord. C'est pas demandé de répondre sur Skype, c'est pas demander de répondre aux mails tout le temps à la seconde, tu vois ce que je veux dire ? Et puis ce n'est pas demandé non plus de s'asseoir en plein milieu du plateau. (...) Moi on me reproche d'être beaucoup trop disponible pour mes gens. Ce sont des mots, ... mot pour mot.. » - Constance Derome, responsable d'équipe.

Nous ne pouvons bien évidemment pas conclure que ce reproche a été adressé à tous les responsables interrogés. Mais l'existence, même unique, d'un tel reproche dans une entreprise qui cherche à priori à créer du lien social car créant des TeamBuildings et autres

apéros⁸, est questionnable. Les grandes activités génératrices de visibilité seraient les bienvenues mais les actions du quotidien des managers prenant un temps infiniment moins centralisé avec pourtant une plus-value plus concrète seraient neutralisées ? Ne serait-ce qu'un show organisé ?

Nous allons prendre une vision hélicoptère et nous attarder sur la question de la crise du lien social au sein de la société. Certains associent automatiquement la chose à la récente crise sanitaire. Parfois aussi au télétravail qu'elle a facilité.

« J'ai beaucoup entendu ça durant la période du COVID. C'est le fait de ne plus sortir, de ne plus adresser la parole, même au facteur. Et le fait que tous les services de première ligne étaient fermés. Pour la plupart on recevait tout au téléphone. Donc oui, ça fait du sens, surtout pendant la période du COVID pour ma part. Vis à vis des gens, vis-à-vis du boulot, vis-à-vis de ça. » - Selena Madani, assistante sociale.

« Alors moi la crise du lien social clairement ça m'évoque la crise du COVID (...) alors il y a eu énormément avec le télétravail alors je suis désolée mais je reste persuadée que c'est le fait de ne pas parler, on a du mal à se sentir connectés je dis pas que c'est mal le télétravail mais à partir du moment où c'est beaucoup on ne voit plus les gens et nous le COVID a mis à mal le lien social le fait de voir les autres le fait d'être avec les autres de se sentir dans une équipe » - Lola Longchamps, greffier de justice.

Le rendement fait de nouveau une apparition. Toujours en tant que blâme.

« Il y avait beaucoup de bénévoles et on et on le voit maintenant dans la société actuelle, c'est très compliqué de trouver des personnes pour aider parce que la situation fait que tout le monde est pressé. On n'a plus le temps, c'est du rendement partout. Et donc en fait, on ne s'arrête plus. » - Grégoire Pauwels, responsable d'équipe.

Un autre explique que la société a changé et nos repères vis-à-vis de celle-ci ont forcément suivi le même chemin.

« le monde qui a changé et c'est sûrement aussi le malaise que les gens peuvent ressentir par rapport à la société telle qu'elle est aujourd'hui avec une remise en question dans plein de domaines que ce soit le domaine professionnel, familial, la société en tant que telle avec l'informatisation, la robotisation, la digitalisation fin... etc... tous les « on ». Et les gens, ont moins de... ont moins de repères. Je dis pas qu'avant, la famille stable etc.. « je reste dans l'entreprise pendant 40 ans », je dis pas que c'était... mais ça avait au moins un côté peut-être rassurant. » - Christophe Dedecker, pensionné, ancien responsable d'équipe.

D'autres reconnaissent ce même changement mais l'identifient alors comme une transformation et non une crise. Rejoignant ainsi l'idée de Singly (2010) et de Ehrenberg (2010). Le monde a changé, nos univers mentaux, nos façons de penser aussi. Il ne sert à rien de pleurer ce qui était, nous-mêmes n'y correspondant plus vraiment. Deux de ces témoignages citent d'ailleurs naturellement les nouvelles technologies comme un nouveau visage du lien social et non comme un problème.

⁸ Information obtenue par Nathan et Claire notamment. Tous deux travaillant dans la même entreprise que Constance.

« J'ai l'impression que oui la société évolue le lien social à ce moment-là évolue maintenant dire qu'il est en crise je ne pense pas non ou du moins je suis pas d'accord. »
- Nathan Walter, customer care agent.

« C'est une question qui tourne beaucoup autour des réseaux sociaux où on dit qu'on n'a plus tellement de lien social, puisqu'on est tous sur nos téléphones, nos PC. Moi, je suis pas d'accord. Je pense que le lien social, il va changer peut-être, mais il va pas disparaître. Il est pas en crise. Il faut juste admettre qu'il est plus forcément dans la relation interpersonnelle, en physique qu'on a pu rencontrer à l'époque. » - Lise Meremans, gestionnaire payroll.

« Je pense que finalement, on n'a jamais été aussi connecté et en lien depuis qu'on a les nouvelles technologies. Certes, on ne le fait plus en vrai, mais toutes les plateformes sont faites pour communiquer. » - Claire Jacob, customer care agent.

Enfin, certains ont une vision un peu plus alarmante de la chose.

« Mais par contre moi oui, je le ressens, y'a une individualisation crasse dans la société. Je parle de crasse effectivement parce que je trouve que c'est hyper négatif. Les gens ne pensent que par eux, le monde ne tourne que pour eux. (...) Les gens ne pensent pas aux gens qui les entourent. » - Noah Neumann, assistant social.

« peut-être ça remonte à ce qu'on a dit tantôt que les gens sont de plus en plus centrés sur eux-mêmes. Je pense que ça doit être lié à ça, mais franchement, je ne sais pas. Je ne me sens pas en crise. » - Marion Barbier, assistante sociale.

« c'est peut être que le fait que finalement, tout le monde pense à soi d'abord plutôt que de mettre en place, je ne sais pas, une étroite collaboration, je n'en sais rien et que du coup, vu qu'on pense à soi, c'est d'abord nous avant les autres. Du coup, faire ce lien, c'est compliqué. » - Claire Jacob, customer care agent.

Dans la dernière citation l'intéressée parle en « nous », ce qui est considéré comme un signe d'engagement par Paugam (2022). Cependant, les deux premiers utilisent l'expression « les gens ». *« Toujours ces fameux gens qui permettent à celui qui en parle de s'extraire de leur masse. »* (Dupuy, 2016, p 18.) Il y aurait là une tentative potentiellement inconsciente de se distancer du groupe. Ces deux individus font partie intégrante de la société mais ne seraient pas touchés par cette individualisation. Singly (2010) le note : nous avons tendance à accepter l'individualisme en nous mais à le blâmer chez l'autre. Nous n'allons pas essayer de découvrir si ces deux personnes ont tort ou raison. Nous n'avons tout simplement pas assez d'éléments pour répondre à une telle question. Nous reconnaissons toutefois que *même les perceptions les plus éloignées de la réalité sont réelles en conséquences* (W.I. Thomas cité par Bertaux & Singly, 2016, p31.). De telles idées se véhiculent dans la société qui en fait alors une vérité et nourrit un peu plus l'anxiété générale.

Chapitre II : Protection & Reconnaissance

Il a été demandé à la plupart des interviewés si leur travail leur apportait protection et reconnaissance. La volonté derrière cette interrogation était de mettre en exergue ces deux composants impératifs du lien social. Voici les réponses.

« Au niveau psychologique, disons qu'ils ne ménagent pas. T'as même la présidente du CPAS qui l'a dit « personne n'est irremplaçable. Du coup, si les travailleurs sociaux sont pas contents, je les invite à partir » .

PB : Elle a dit ça publiquement ?

SM : (rires) Ah oui, dans une interview.

PB : Une interview pour un journal ?

SM : oui oui, je crois qu'elle était interviewée sur l'absentéisme qui régnait à Schaerbeek et elle a dit ouvertement ben... si les gens sont pas contents, la porte est là. (rires) je les invite à se casser. (...) (rires), du coup, tu te dis la présidente, c'est la haute, haute responsable qui dit ça, à quoi ça sert tout ce que je fais. Je suis là, je tape jamais un jour d'arrêt maladie, y en a qui disent que les travailleurs sociaux c'est de la merde (rires). Et ils avaient même embauché un gars, un manager fin je ne savais pas ce qu'il faisait. Pendant un an il est resté, il a touché un salaire astronomiquement énorme, ça je pense que je t'en avais parlé fut un temps. Et le mec il gagnait... ça allait aux alentours de 10.000 euros par mois. Et il venait du secteur privé, il avait été embauché suite au fait que le CPAS était sorti dans les journaux. Parce que tu avais des centaines et des centaines de personnes qui étaient pas payées. Ce qui est scandaleux pour un CPAS. Mais sauf que ce que le journal ne disait pas, le problème des gens pas payés, ça durait depuis des années, des années, des années. Mais puis ils ont trouvé la solution. Embaucher un gars. Que personne ne connaît, qui vient du secteur privé, le payer hyper cher. On nous avait dit à l'époque « les gars, ce mec c'est un génie, il faut y aller, il faut aller à ses formations, à ses présentations et tout, c'est trop bien ». Tu mets un pied dans la présentation : « bon, les gars, je vais pas vous le cacher, le principal problème ici c'est la qualité du travail social ». Donc toi, déjà t'es pas bien d'être là (rires), on te dit, le problème c'est toi, ben tu fais demi-tour. Il est resté un an avant de se faire virer ce mec-là. » - Selena Madani, assistante sociale.

Avant d'explorer le reste des réponses, investiguons en détails celle de Selena. La figure d'autorité se désolidarise publiquement du groupe des travailleurs à travers une humiliation publique et une réponse si peu constructive, qu'elle en est tout simplement destructrice. Destructrice de confiance et de sens et dès lors de motivation. Comme le dit si bien Selena : *« du coup, tu te dis la présidente, c'est la haute, haute responsable qui dit ça, à quoi ça sert tout ce que je fais »*. Ensuite, une des premières missions du CPAS, assurer le paiement d'un salaire de remplacement ne peut pas être assurée par l'organisme. Solution : faire venir un agent extérieur payé par un salaire exorbitant. Le message entendu par le travailleur lambda est celui de sa propre inutilité, un étranger qui ne connaît rien à votre travail aura les solutions. Sans compter le message de l'absurde vis-à-vis du décalage entre la mission qui pose problème et le coût de « l'aide ».

« SM : Déjà que la directrice me dise « Bonjour » ça, ce serait cool. Je ne demandais pas grand-chose, hein. (rires) »

PB : tu penses que ça aurait pu changer ton expérience ?

SM : l'humanisation ? Je veux dire le fait qu'il nous considère comme des humains ? Oui.. J'avoue peut-être, ça aurait changé quelque chose. Le fait qu'on ne nous presse pas comme des citrons. Ça aurait peut-être changé. Je n'aurais pas démissionné. Je n'aurais pas dansé la danse de la joie chaque fois que j'y allais depuis ma démission. » - Selena Madani, assistante sociale.

Le lien social et la reconnaissance avec la hiérarchie tout simplement inexistant peuvent pousser à la démission de l'individu. Il ne s'agit pas d'une simple absence de d'action ou de mots. La situation est vécue comme une injustice, une attaque. Ne pas dire bonjour, aussi simpliste l'action puisse-t-elle paraître, est une insulte et un manque de respect qui demande réparation.

« Mais au travail, je vois pas en quoi le lien que j'établis avec mes collègues me protégerait. Parce que t'es pas toi-même au travail. Ça reste un milieu professionnel. Je me sens pas protégée avec le lien que je crée. Certes, ça me permet d'être contente d'aller au travail, de me dire, je vais pouvoir parler, on va pouvoir rigoler. Voilà, c'est sympa. Mais après, si ça doit aller plus loin, je ne me sentirais pas protégée. (...) »

PB : un jour ou un autre, ils vont vraiment te lâcher une horreur, que ça soit une horreur d'origine, ... que ce soit une horreur raciste, homophobe, peu importe. Est-ce que du coup, les laisser parler, ça ne va pas poser des problèmes pour le lien social d'autres personnes, pour leur sécurité pour leur protection, etc.

CJ : Si, complètement. Je pense que c'est ça qui est difficile. »

« Je veux dire, il ne faut pas être Einstein pour faire ce que je fais, je suis remplaçable. Du coup, si je ne fais pas l'affaire ils trouveront quelqu'un qui se pliera en quatre pour eux, sans demander plus. » - Claire Jacob, customer care agent.

Dans le cas de Claire, nous assistons à un abandon de soi. Elle m'expliquait qu'elle était prête à se taire même si quelqu'un au travail disait quelque chose qui allait à l'encontre de ses valeurs. Elle m'expliquait qu'elle l'avait même déjà fait. La raison étant le besoin de préserver les liens faibles qui lui permettent de venir faire son travail. Dans la seconde citation, elle met en avant que certains travailleurs ne peuvent trouver un semblant de sécurité qu'avec une soumission silencieuse. La protection est bancale et la reconnaissance inexistante, le sujet devant se renier lui-même.

« Et forcément, le lien social peut être plus important avec certaines personnes que d'autres. Et donc pour pouvoir travailler correctement, en toute autonomie ou en tout cas faire son travail, de temps en temps, on a besoin des autres. Même si on n'a pas trop envie de communiquer et donc je pense que oui. De temps en temps. On l'utilise. Maintenant de nouveau, personnellement, ce n'est pas quelque chose que j'aime bien faire. Mais on doit le faire et si tu veux faire le lien justement avec mes 2 postes. Je dois peut-être encore plus, justement le faire maintenant en tant que responsable d'équipe. Parce qu'avec les interactions avec tous les collègues et toute mon équipe. Alors je te rassure, ça se passe très bien. Mais on ne peut pas s'entendre à 100% avec tout le monde.

Et c'est normal. J'ai envie de dire, heureusement. Et donc de temps en temps, les interactions se font ben par obligation parce que ben.. c'est comme ça, il faut le faire. Même si on n'a pas envie de créer du lien social, forcément outre mesure. Mais dans le travail, je pense que de temps en temps, c'est uniquement par utilité. Ça dépend de la, de la personnalité, mais je suis peut-être persuadé que certains le font uniquement pour ça. (rires) » - Grégoire Pauwels, responsable d'équipe.

La réponse de Grégoire est davantage nuancée et suggère un simple exercice d'acceptation de la situation plutôt qu'une réelle négation de son individualité. Nous pouvons toutefois objectivement convenir que les rangs hiérarchiques n'étant pas du tout identiques, les individus se permettent peut-être moins de propos jugés risqués auprès d'un responsable. Diminuant ainsi les risques de réactions véhémentes pour Grégoire. Plus important encore, la notion de création de lien social apparaît comme un impératif indissociable de la survie au travail.

« J'ai cru que j'allais un petit peu vriller ce matin. Mais justement, c'est ma marraine qui m'a permis de... Bah voilà, de redescendre un peu le truc et dire : "Bah écoute, tu fais pour un mieux avec les informations", et de voir si mon raisonnement était logique et cohérent si tu veux. Elle a pu le confirmer que c'était le cas. C'est rassurant » - Noah Neumann, assistant social.

Le lien social avec la marraine permet de ressentir la protection et la sécurité nécessaire à la poursuite du travail même devant une tâche plus ardue que la normale.

« Oui, déjà une protection financière. Le fait que le boulot me permet d'avoir un salaire et un salaire qui permet d'avoir un toit, qui permet de remplir mon assiette le soir, de m'acheter une voiture. Donc oui, bien entendu que ça m'apporte la protection. Au-delà de ça y tous les avantages extra légaux qu'on a, qu'on a derrière. Et même de manière plus large, le système de sécurité sociale en Belgique qui permet d'être malade et d'avoir quand même un revenu même si je suis malade. Donc tout ça va même au-delà de l'entreprise... C'est macro (rires). » - Patrick Dimon, conseiller santé et délégué syndical.

« C'est pas une question que je me serais posée. Tu vois, moi, tu me dis que tu vas travailler, mais je pense qu'au final, oui, c'est une protection sociétale. Vu que t'es dans une société capitaliste où t'es quand même jugée sur ta productivité, quand t'as pas de travail, ouais, je pense que t'es laissée en marge de la société. Du coup, quand t'en as un, ben ouais, ça te protège. »

« De la part de la société, tu veux dire de la reconnaissance ? Je ne pense pas non plus. Ça paraît tellement logique que tu travailles, que tout le monde s'en bat les steaks au final que tu travailles. On ne va jamais te dire « C'est bon, c'est bien Pam, tu travailles, tu es utile, tu payes des taxes, tu permets de financer. » Non, tout le monde s'en bat les steaks. C'est logique. Par contre, quand tu ne travailles pas, effectivement, on te reprochera en disant « Tu ne contribues pas à la société. » Mais il n'y a jamais personne qui va t'applaudir parce que tu te lèves tous les matins pour aller bosser alors même que ton taf, il te saoule. Donc non, je ne pense pas qu'il y ait de la reconnaissance au travail. » - Lise Meremans, gestionnaire payroll.

Patrick et Lise choisissent une vision sociétale de la chose. Le premier démontre le travail comme porte d'entrée de la protection sociétale et la deuxième reconnaît l'importance du

travail dans l'image que nous renvoyons à nos concitoyens. Elle met aussi en avant ce cruel phénomène de reconnaissance en miettes. Si vous travaillez vous conservez une image relativement neutre. Si vous ne travaillez pas, l'image dégringole. Il est également intéressant de noter que la productivité, le rendement est cité pour la troisième fois en réponse à une question qui, de base, ne le mettait absolument pas en lumière. Cette notion prendrait une dimension systémique dans nos sociétés ?

« Oui je pense ne serait-ce que déjà que pour l'ambiance et puis euuh, d'avoir l'impression d'appartenir en fait à une institution, tu vois d'appartenir à un groupe, de dire, j'y vais et je fais mon travail pour l'équipe ça je trouve que c'est quand même beaucoup plus motivant que de te dire ben j'y vais, je fais mon p'tit truc dans mon coin toute seule et finalement t'as l'impression que ça ne sert à personne bon je sais que concrètement mon travail sert à quelque chose mais je veux dire c'est quand même plus motivant d'aller et de te dire, déjà, si t'as un problème t'es pas seul parce que c'est quand même ce qui est fort ressenti par certains pour le moment c'est que si t'as un problème, ben... chacun sa merde, tu vois ce que je veux dire » - Lola Longchamps, greffier de justice.

La reconnaissance et l'appartenance au groupe qui en découle seraient des facteurs de motivation. De nouveau, la notion de protection face aux soucis via l'intervention des collègues apparaît. La protection étant obtenue par la reconnaissance.

« Mine de rien, ça joue beaucoup, je trouve. Tu fais du bon boulot, tu es félicité par ton employeur, tu es content, ça te booste. Tu ne vas pas chercher plus loin. Que si tu contredis ton employeur, que tu dis ça, ça ne va pas là, ça ne va pas là. Il faut que j'aie ça pour être mieux dans mon travail, travailler mieux. Il pourrait très bien dire non et là, tu vas dire « C'est fini, je suis fichée. » (...) Que si tu dis non, tu seras fichée. Ça va finir, t'auras plus la possibilité d'évoluer ou autre. »

La reconnaissance de l'employeur vous assure la protection de son aval. Il y a de nouveau cette dimension du silence imposé pour la survie. Le travail contemporain ne serait pas un simple endroit d'activités productives entre adultes égaux mais plutôt un terrain propice aux jeux de pouvoir.

« PB : Tu pourrais faire un travail où tu n'as pas cette reconnaissance ?

MB : Non.

PB : Pourquoi ?

MB : Parce que je ne me sentrais pas utile. » - Marion Barbier, assistance sociale.

« PB : Et pour revenir du coup au lien social plus peut être vers l'usager, il y a aussi ce sentiment de reconnaissance. Tu me dis que c'est ça qui te booste au final, c'est quand tu as le retour de la personne et que vraiment elle te dit "Merci, en tout cas vous m'avez aidé" (...)

NN : Oui alors comment dire... Oui c'est le retour. Enfin oui, c'est pas une recherche, un compliment de la personne, c'est pas du tout comme ça qu'il faut l'entendre. C'est avoir la confirmation que le temps consacré à la personne a servi à quelque chose d'une façon ou d'une autre, en fait.

PB : OK. Se sentir utile ?

NN : Ouais, c'est possible. [rires] » - Noah Neumann, assistant social.

« Pour moi, un travail doit.. moi pour m'accomplir, je dois me sentir utile. Je dois me rendre compte que mon travail a de l'importance, que j'aide les autres, que j'accompagne les autres, surtout dans la fonction de responsable, que je les fais grandir, évoluer, etc. Ça, c'est pour moi le travail idéal. » - Constance Derome, responsable d'équipe.

Enfin, pour beaucoup, la notion de reconnaissance est étroitement liée à l'idée de l'utilité. Servir à quelque chose. Avoir un but, un sens. Une place dans la société. Il en va de la valeur que nous apportons à nous-mêmes.

Après s'être intéressés à la protection et à la reconnaissance, je souhaiterai opérer un zoom sur ce dernier. Nous avons abordé la reconnaissance dans la société par l'acte du travail, la reconnaissance nécessaire au sein de l'activité pour continuer à mener celle-ci à bien, les dégâts que l'absence de celle-ci dans sa forme la plus basique pouvait causer etc... Qu'en est-il de la non-reconnaissance de la souffrance au travail ? J'argumente que la reconnaissance de l'être passe également par l'acceptation de ses difficultés et des épreuves qu'il a pu traverser. Or, nous allons découvrir comment, très souvent, ce type précis de reconnaissance passe à la trappe.

« Claire Jacob : Ils nous forment pour qu'on puisse arrondir les angles avec le client, pour éviter qu'il y ait trop de frustrations sur nous et pour que lui soit content. On nous donne les armes pour que le client soit content. Mais on ne nous donne pas les armes à nous que pour se protéger du client. Ils ont formé deux, trois CCA⁹ par équipe, un par équipe, pour la gestion des soft skills avec, apparemment, quelqu'un qui est venu de l'extérieur pour donner cette formation-là. Mais en gros, c'était le même truc qu'on a eu avec les slides. C'est comment gérer le client, pas comment toi gérer tes sentiments à toi, face à comment le client te parle, s'exprime, te fait ressentir. Ça, ce n'est pas assez mis ... J'en avais parlé à Simon¹⁰, il a complètement balayé le truc. Genre, on s'en bat les couilles. Il a changé de sujet. (...) OK, mais il n'y a pas que le client. Au service centre, George, il est beaucoup plus tourné client. Il faut faire ça pour le client, il faut répondre à ses attentes, il ne doit pas être frustré. Ok, mais et nous ? On est des humains aussi. Certains clients nous frustreront aussi. Certains nous disent des choses affreuses, ils nous font se sentir mal, ils déversent leurs malheurs sur toi et pensent que tu es psy. Toi, tu dois subir tout ça et tu dois juste fermer ta gueule et sourire. C'est ça. Ok, tu fais un maximum parce que c'est ce que ton boulot te demande pour répondre aux attentes du client. Mais derrière, j'ai pas l'impression qu'il y avait quelque chose en place que pour nous, on puisse décharger tout ce qu'on a accumulé avec le client. Je sais pas quel est le taux du burn out ou de l'absence au service centre, mais ça doit être... »

« PB : Est-ce que depuis, tu as encore fait des remarques ? Pas forcément sur ça ou sur autre chose ?

⁹ Customer Care Agent.

¹⁰ Le responsable d'équipe de Claire.

CJ : Non. Moi, je ferme ma gueule et j'attends que ça passe. Parce que les fois où André ou George, viennent en réunion, ils nous font la morale sur les congés, sur les machins, sur les clients. La dernière fois, George nous a pété un câble dessus en disant « Oui, mais vous me dites toujours que vous avez des clients qui sont difficiles à gérer, qui sont violents et tout, mais vous ne me les passez jamais. Vous ne demandez jamais à un de vos managers de le reprendre. Oui, mais les managers, quand on voit qu'ils sont occupés, on n'a pas le droit de les contacter. Ils sont tout le temps occupés. Contacter George, ça reste le N+2, mine de rien, dans la vue de tout le monde, personne n'ose parler à George. Et puis, pour lui, il n'a pas la même définition du client violent. Il nous a dit oui. Pour lui, c'est quelqu'un qui te crie, qui t'insulte. Moi, il y a quelqu'un qui me crie, qui m'insulte. Je ne prends pas le temps d'aller voir s'il y a un manager qui est libre. Je raccroche. Non, c'est des clients difficiles. C'est ceux qui te font de la pression psychologiquement, qui sont hautains, qui arrivent à te la mettre à l'envers tout en restant polis. Enfin, sans proférer d'insultes. Ça, c'est des clients difficiles à gérer, mais ça fait partie du boulot. Et si je devais les transférer à chaque fois à George ou un manager, il ferait plus que ça de sa journée. Ça, il ne comprend pas. Pour lui, ce n'est pas ça. Pour lui, c'est normal. Bref, pour moi, il est complètement déconnecté de la réalité de la chose. À chaque fois, il dit qu'il prend des appels, des trucs comme ça, mais il ne passe pas sa journée, ses journées, cinq jours sur sept à faire ça. Il ne comprend pas ça. Parce que lui, il est plus... Peut-être que mentalement, ça va mieux, il arrive mieux à encaisser le machin. Peut-être que pour lui, c'est normal parce que c'est un gros psychopathe. On va pas se le cacher c'est plutôt ça. Du coup, il ne comprend pas. Et après, c'est nous qui ramassons. ...

PB : Qu'est-ce qu'il a fait ou dit pour te faire dire que c'est pas un psychopathe ?

CJ : Parce que quand il vient en réunion et qu'il nous parle de ce que je viens de dire, rien que ça. Il ne se rend pas compte des émotions qu'on peut nous avoir. Pour lui, c'est les chiffres, les chiffres. Il faut qu'on fasse ça, il faut qu'on fasse ça, qu'il faut faire ça. Et toi, si tu n'arrives pas à suivre c'est que tu n'en vaut pas la peine. D'ailleurs, tout le monde le compare à Voldemort. » - Claire Jacob, customer care agent.

« PB : je sais que tu as pris plusieurs certifs donc je sais que tu aurais des preuves à fournir pour montrer que tu n'étais pas bien.

Selena Madani : mais c'est pas assez.

PB : c'est quoi du coup assez ?

SM : assez c'est rester un an sans aller bosser. Moi, mes petits certifs de 2 semaines par ci, 2 semaines par-là, c'était du pipi de chat pour eux. C'était rien. C'était mais genre, rien du tout, parce qu'il savait que j'allais revenir. Donc, même au chômage, on m'aurait dit, « Mais pourquoi vous êtes revenue Madame ? Finalement, si ça n'allait pas ? » Et je vais lui dire « pourquoi ? Bah parce que j'arrivais pas à abandonner. » Il va me faire « ah ah ! Refus. ». Si je revenais, c'est que finalement, c'était pas si grave que ça. Ça ils me l'ont déjà dit au boulot.

PB : le boulot t'as dit si tu reviens, c'est que ça va ?

SM : Oui, si tu reviens, c'est que ça va, prends soin de toi. Prends une semaine et reviens en forme. Oui, ça, on me l'a lâché plusieurs fois.

PB : oui ou non : est-ce que pour toi c'était si grave que ça ?

SM : pour moi, oui. Vraiment, oui. Quand tu es sur le quai... (...) Quand tu es sur le quai du métro, du train et que tu attends pendant plus de 20 Min, en te demandant qu'est-ce que je fais ? Ça c'est ouf, t'arrives en fait à un point où tu n'y arrives plus, c'est tes jambes qui te portent. C'est... ton cerveau te dit merde, j'ai pas envie. Tes jambes font si, si vas-y, tu dois aller pointer, tu perds des heures avec tes conneries. mais j'y arrivais plus. Pour moi, oui, c'était grave. Quand je rentrais toutes les journées pendant des semaines en larmes. J'arrivais à peine à lire un SMS, tellement c'était compliqué, oui, pour moi, ça c'était grave ça, et ça, ils ne l'ont jamais reconnu. »

« SM : Et le pire, tu sais c'est quoi, c'est une phrase que mon ex manager m'avait déjà dit. Lors de mon dernier jour, je lui dis, prends soin de « X, une personne de l'équipe » Parce que je me reconnais en elle, je reconnais les signes. Tu sais ce qu'elle m'a dit ? « Bah, elle aime bien ça. »

PB : Souffrir ?

SM : Oui, je lui ai dit c'est pas parce qu'elle aime bien ça qu'il faut la laisser continuer. T'as bien vu ce que ça a donné avec moi. Je te jure elle m'a dit, mais elle aime bien ça, elle aime bien faire ça, t'inquiète. Et je fais mais non. Je, je me vois, je me revois dans le miroir, je me vois, moi y a 2 ans. Je te jure « elle aime bien ça. » oui, c'est trop cool de pas être bien, c'est chouette. Genre quelqu'un qui se taillade, qui aime bien ça et tout, il faut la laisser continuer ? Bon, c'est un peu trash mais tu comprends la logique. Donc quelqu'un se fait de mal mais elle aime bien ça, donc il faut la laisser. Je te jure, j'étais trop choquée. Humainement, non, c'est dégueulasse de dire ça. » - Selena Madani, assistante sociale.

« J'en ai encore vécu récemment une expérience par rapport à certains rejets par rapport à une évolution dans notre service que je n'avais pas compris et j'ai vraiment l'impression que partout où je pouvais me tourner, on me répondait: "Mais que veux-tu que je ... comment veux-tu qu'on t'aide ? Qu'est-ce que tu veux que je fasse ?" C'est la question que j'ai entendue souvent. "Qu'est-ce que tu veux que je fasse pour toi ?" Traduction : si jamais tu n'as pas une solution déjà toute faite aux problèmes qui est facile à mettre en place, moi, ça ne m'intéresse pas. Moi, j'ai pas vraiment l'impression que, au niveau des problèmes qu'on pourrait avoir dans l'entreprise, qu'on a une réelle possibilité de feedback. Alors je ne dis pas, il y a probablement des outils officiels, des procédures qui sont mises en place avec des personnes, mais après avoir essayé deux ou trois options et voir que ça ne marche pas, voilà, on a vraiment cette impression, et je pense que quand je parle avec d'autres collègues dans la même situation que moi, voilà il y a cette impression, que c'est au final « nous contre l'entreprise ». On doit survivre dans un milieu hostile et on ne peut pas à ce moment-là espérer changer quoi que ce soit ou compter sur une aide venant de l'intérieur. Donc, non, moi je n'ai pas l'impression que, d'un point de vue réellement pratique -y'a peut-être, des choses officiellement mises en place, et j'en connais une ou deux, j'en ai déjà testé une ou deux qui n'ont pas vraiment marché - moi, je n'ai pas vraiment l'impression de me retrouver dans un endroit où je sais où me tourner si jamais j'ai un problème, pour pouvoir parler avec quelqu'un et espérer avoir quelqu'un qui peut m'écouter et peut-être même qui sait me trouver une solution. Donc... C'est un peu... C'est un peu la loose. » - Nathan Walter, customer care agent.

Dans le cas de Claire, et Dupuy (2016) est d'accord, le contact avec le client est générateur de souffrances. Cet aspect de la pénibilité du travail de Claire n'est pas reconnu. Les tentatives de progrès misent sur la capacité de satisfaction du client. De plus, la réalité du travail de terrain ne serait pas connue par les supérieurs hiérarchiques qui doivent pourtant la gérer et commenter dessus. L'accent est de nouveau mis sur le rendement malgré les appels à l'aide. Notons qu'en contraste il est reproché au customer care agent de ne pas demander aux managers de reprendre les appels. Ergo, de ne pas appeler à l'aide. Le phénomène se répète pour Selena et sa collègue. Selena n'a pas pris « assez » de certificats d'incapacité de travail. Sa collègue « aime ça ». Idem pour Nathan. Il se tourne vers différents services et personnes pour obtenir de l'aide mais la seule réponse obtenue est « comment veux-tu qu'on t'aide ? ». Nous assistons donc à la fameuse responsabilisation extrême de l'individu. Les difficultés éprouvées ne sont pas réellement reconnues par l'emploi et le solutionnement de celles-ci sont de la responsabilité du travailleur, laissé seul, face au mur. Le commentaire d'Ehrenberg (2010) sur le travail devenant la salle d'attente de la dépression nerveuse prend tout son sens.

Chapitre III : La relation au manager

« Je sais pas, c'est... vis-à-vis des managers que j'ai eu, j'ai l'impression qu'ils jouent tous un rôle, y a toujours cette façade. Qui veulent bien se créer. Finalement j'ai jamais réussi à les cerner complètement. Du coup, j'ai jamais réussi à les humaniser. Pour moi c'est toujours la personne qui reste dans le bureau et qui valide nos pointages, à qui on ose demander congé, qu'on doit voir quand on a une question sur la matière, qui nous envoie chier de temps en temps. Du coup... je sais pas. (...) c'est peut-être moi-même qui réagit comme ça parce que je me dis un manager il est au-dessus, il doit rester au-dessus. Nous on est en dessous, on doit rester en dessous. On doit pas côtoyer de la haute. (...) Pourtant, j'ai un collègue qui est devenu manager mais lui comme je le connaissais en tant que collègue et que je l'appréciais je me suis jamais fait la réflexion en mode je vais arrêter de lui parler parce qu'il est devenu manager ben non. C'était mon collègue. C'est resté.. quelqu'un avec qui... que j'ai côtoyé. (...) Mais le comportement des autres responsables eux, ils se questionnaient toujours de savoir pourquoi on était restés proches. (...) des regards en mode « ah, tu vas manger avec Luke, ninninnin... » Et même au niveau de l'équipe et tout, une fois on m'a demandé « tu parles à Luke comme avant ? », je dis « ben oui » (rires), fin... Luke ça a toujours été quelqu'un avec qui je m'entends bien du coup je ne sais pas pourquoi j'arrêteraïs de m'entendre avec lui tout ça parce qu'il a eu un autre poste. Mais oui, le regard des autres gens en mode « ouh lala, elle parle avec les chefs et tout » mais on va dire ça va être la seule exception parce que c'est le seul qui est passé de collègue à chef et avec qui je.. j'ai maintenu un lien. Tous les autres, ils sont passés chef et puis tchuss hasta la vista donc.

PB : donc y en a d'autres qui sont passés chef à qui tu n'as plus parlé ?

SM : Eux, ils ont arrêté de dire bonjour, tout simplement. (rires) » - Selena Madani, assistante sociale.

« Moi, j'ai l'impression de paresse de la part de mon manager, que j'ai beaucoup de situations où il se tourne vers moi ou il m'explique un problème, il est la personne qui a décidé, qui a pris la décision, qui crée ce problème et réagit envers moi comme si j'étais en fait un de ses collègues. Comme si ce n'était pas sa responsabilité. Et il décide à ce moment-là de faire de l'empathie du genre: "Ah ouais, c'est nul" mais non, c'est toi qui as décidé (...) Directement, il a réagi comme si jamais il était un collègue au même niveau que moi. Face à une grande entreprise nébuleuse et floue qui est là au loin, qui prend des décisions, lui il n'a rien à voir. À plusieurs reprises j'ai déjà eu cette impression avec d'autres échanges où je sentais bien qu'il se dédouanait de décisions au niveau de l'entreprise, comme s'il n'était pas le responsable de... Pas le responsable de notre équipe, le responsable de la communication de l'entreprise, le représentant de l'entreprise face à moi. Et c'est vraiment le : "Que veux-tu, moi, je sais rien faire." Et ça, c'est quelque chose que je ne trouve pas normal de la part d'un manager. Si jamais je peux comprendre qu'ils ont des limitations, mais qu'ils comprennent au moins la frustration que ça entraîne. Parce que là, j'ai vraiment l'impression que non seulement il ne peut pas aider, mais en plus il ne comprend pas que c'est son job normalement d'aider dans ce point-là, ou du moins que nous, on s'attend à ça. » - Nathan Walter, customer care agent.

« Le manager c'est lui qui au final dit ok, tu peux rester, ok, je me bats pour que t'as un subside et qui va faire en sorte que ton emploi est pérenne. Et donc si le manager ne se rend pas compte du travail, même si tu fais un travail de très haute qualité sur le terrain, s'il ne s'en rend pas compte... » - Marion Barbier, assistante sociale.

« le manager est déterminant dans ta place dans l'entreprise. » - Noah Neumann, assistant social.

« PB : Il faut être gentil pour être manager ?

LM : Non, mais il faut avoir une certaine affinité avec l'être humain, je pense quand même. Te rappeler que tu as des êtres humains en face de toi. Et ce n'est pas forcément ce que les gens ont. Je pense que tu as des managers, effectivement, ils sont obnubilés par le pouvoir qu'ils ont. Et on en revient à la notion de ressource. Ils ont des ressources et l'humain est complètement oublié par moments. » - Lise Meremans, gestionnaire payroll.

« Ma responsable ne comprenait absolument pas ce que je faisais au quotidien. Je le sentais vraiment quand parfois, je raconte certaines choses, j'avais l'impression que la personne débarquait, alors que ça faisait plus d'un an et demi qu'elle était devenue ma responsable. Mais je remarquais qu'elle ne connaissait pas et qu'elle ne s'impliquait pas dans mon quotidien. Et donc, il y a des moments où c'était frustrant parce que je me disais, mais en fait, j'ai même pas envie de venir te remonter quelque chose parce que je sais que c'est râpé, que la personne ne va pas comprendre. » - Alex Leroy, responsable d'équipe.

« Parce que j'ai pas confiance en fait. En réalité, moi c'est ça le gros problème, c'est que je n'ai plus confiance. Et donc comment écouter et comment obéir ? Je vais... je mets des guillemets, mais comment obéir à quelqu'un si tu n'as pas confiance ? Tu sais que cette personne peut changer d'avis, peut te dire un jour blanc et le lendemain te dire « pourquoi t'as fait blanc ? ». Parce que tu me l'as dit toi-même. Moi, à partir de ce moment-là, j'ai un blocage. C'est ça en fait le vrai problème qu'il y a avec lui. Je suis bien consciente qu'avec un responsable, tu ne peux pas... Toujours être d'accord avec toutes les décisions prises, mais pour moi il faut pouvoir au moins aussi donner ton point de vue sans avoir peur après des représailles, même si au final j'accepterai et je ferai comme... comme c'est demandé, mais que je puisse au moins dire. Et si je n'ai même pas la possibilité de dire que je ne suis pas d'accord avec tel ou tel point de vue non plus. Ça aussi c'est un problème. » - Constance Derome, responsable d'équipe.

Dans l'ordre, nos interlocuteurs attestent d'une distance auto-créée face au manager mais une distance également soutenue par l'environnement. Une déresponsabilisation du manager qui reste pourtant le ticket en or pour garder sa place dans l'entreprise. Quelqu'un qui peut voir son équipe comme un outil et des ressources pour assouvir sa soif de pouvoir. Quelqu'un de déconnecté face aux réalités du terrain. Quelqu'un à qui on ne peut pas faire confiance. Quelqu'un qu'on ne peut pas contredire craignant les représailles. Les mauvaises langues argumenteront que demander à quelqu'un ce qu'il pense de son patron revient à lui demander ce qu'il pense de ses beaux-parents. Il n'en reste pas moins effroyable que la réponse par défaut reste négative. Qui plus est, de la déresponsabilisation à la déconnexion en passant par l'humain ressource, il s'agit de A

jusque Z de notions trouvant un soutien dans le cadre théorique et ses lectures. Enfin, il est important de noter que certains de ces témoignages émanent d'autres responsables. Nous n'assistons donc pas à une quelconque guerre de classes hiérarchique mais bien à un mal-être envers le responsable d'équipe dans toute sa généralité pourtant premier dépositaire de la reconnaissance au travail et de la protection qui en découle mais également premier facilitateur du lien social. Pour conclure ce chapitre, je vous laisse avec cette conversation qui parle d'elle-même.

« C'est cette différence de langage entre ce qu'on entend de la direction lors de différentes réunions, que ce soit le conseil d'entreprise, le CPPT ou la délégation syndicale vers les collaborateurs très... généreux, très... ah je ne retombe plus sur mon terme, ça y est. Euuh. Très paternaliste peut être quelque part, de la part de la direction vers les collaborateurs et ce qui ne se traduit absolument pas sur le terrain avec des petits chefs. Avec des guillemets de nouveau hein. Ils ne sont pas tous... Euuh. Ils sont pas tous de la même veine, mais des petits chefs qui font... qui font... qui établissent leurs lois, qui sont parfois même contraires au règlement de travail et qui agissent vraiment de manière inique vis à vis des collaborateurs. Et c'est cette dichotomie entre ces deux discours. Moi ça me sidère, ça me... »

PB : Et donc, deuxième question ce phénomène de petit chef tu... pour toi... tu penses qu'il trouve sa racine où ? Dans l'engagement ? Dans les profils qui sont choisis ? Tu penses qu'il y a un deuxième son de cloche quand on leur demande quoi faire ? Quid ? Tu penses que ça vient d'où ?

PD : Je pense que ça vient surtout de la multiplication des niveaux de responsabilités. Le collaborateur a comme responsable, un responsable, ... un responsable d'équipe qui lui-même a comme responsable, le manager qui lui-même comme responsable a le directeur qui ensuite finalement a le directeur général comme, ... comme responsable. Donc pour moi, cette multiplication des niveaux de pouvoir, c'est quelque chose qui n'est pas bon parce que ça se traduit en général par des déformations de ce qui est dit entre la tête et les jambes. Si je peux parler comme ça.

PB : Ok, donc c'est.. enfin si je peux permettre d'appeler ça comme ça. C'est vraiment le phénomène du téléphone arabe qu'à force de répéter, des informations se perdent ou qui sont modifiées.

PD : Qui sont modifiées, c'est ça, tout à fait.

PB : Alors je ne me fais pas avocat du diable, mais je te challenge comme ça. Je comprends tout à fait l'idée du phénomène du téléphone arabe, je le conçois tout à fait. Maintenant, comment ça se fait que même si l'information est modifiée, pourquoi est-ce qu'elle prend le visage chaque fois d'un petit chef ? Ça pourrait juste prendre le visage d'une incompréhension ou d'une autre interprétation. Mais pourquoi mauvais dans ce sens-là ?

PD : Tout à fait. Mais c'est pas le cas partout hein. Je n'en fais pas une généralité non plus. C'est quelque chose qui existe, mais c'est pas une généralité. Pourquoi ça se traduit comme ça... Ben je pense que c'est la personnalité de la personne qui est choisie comme responsable d'équipe. Peut-être, effectivement, parfois le casting est mal fait. C'est possible. Je ne suis pas dans le secret des dieux des choix, qui sont faits dans ce cas-là,

mais... Ou alors... Ou alors.. on nous masque la réalité et on ne veut pas.... On veut faire belle-belle auprès des représentants syndicaux. Et puis ensuite le discours sera tout autre une fois qu'on parle aux directeurs, aux managers et autres. » - Patrick Dimon, conseiller santé et délégué syndical.

Chapitre IV : Dispositifs, responsabilisation, psychologisation.

« SM : Oui. J'avais l'impression qu'elle attendait que je fasse une connerie pour être en mode : Tu fais de la merde, je te retire tes accès. J'avais ce sentiment-là donc c'est pour ça que j'avais déjà tous mes arguments dans la tête en mode, parce que... parce que.... parce que. T'es tellement sur la défensive parce que tu sais que la moindre erreur... alors les chefs, ils peuvent commettre 50000 erreurs mais Hé, on va pas leur dire coco t'a fait 50000 erreurs, on va te retirer tes accès mais une AS¹¹ qui fait une erreur sur 200 dossiers on peut lui retirer ses accès.

PB : Pourquoi ?

SM : Parce que les chefs c'est les chefs. (rires) » - Selena Madani, assistante sociale.

Nous utiliserons ce premier témoignage comme transition avec le chapitre précédent et la mention d'un certain passe-droit accordé aux responsables. Nous nous intéressons ici principalement à l'utilisation des dispositifs et leur conséquence. Dans le cas de Selena, nous constatons qu'il lui a été conféré une autonomie à travers un accès à un programme. Une autonomie qui dévoile finalement des effets pervers de responsabilisation extrême menant à un travail supplémentaire de justification constante.

« On a de plus en plus des gens qui sont sélectionnés, des manières de travailler qui sont proposées, une culture unique d'entreprise qui essaye d'être imposée et qui est plus facilement, plus ou moins imposée au fur et à mesure de la sélection des « bons » candidats. Et à ce moment-là si on n'est pas à fond dedans, on se sent légèrement en décalage. Moi j'ai l'impression parfois même depuis un certain temps que je suis en décalage par rapport à ce monde et j'ai l'impression de voir d'autres personnes qui, je sais, sont comme moi en décalage avec ce monde : « j'en ai rien à foutre de leur histoire par exemple je reste dans mon coin je fais mon boulot ». Parfois ça entraîne des effets négatifs au niveau du travail ou alors tu as des gens qui sont à fond là-dedans, qui rentrent dedans, qui ont besoin de ce lien social, qui ont besoin d'un certain moule pas simplement au niveau de leur travail mais au niveau de leur vie de leur valeur; ok, ils prennent ça à bras-le-corps : « c'est génial, je suis Lamut désormais je vais complètement embrasser cet univers » et parfois j'ai presque l'impression d'être sur une autre planète. » - Nathan Walter, customer care agent.

Nathan déplore la volonté de possession complète du travailleur. La psychologisation intense du travail où vous devez vivre et respirer pour celui-ci. Il explique que faire obstacle à ce phénomène peut engendrer des problèmes de fonctionnement pour l'entreprise mais également créer un décalage et des interrogations sur sa place pour le travailleur. Ci-dessous, Lola atteste d'une individualisation intense du travail qui touche à l'isolation quotidienne.

« C'est concrètement un travail assez individuel donc, en fait, on est une équipe de greffier, on fait tous le même travail mais chacun travaille seul, en fait et donc ben évidemment le lien social est assez difficile à... à créer parce que chacun ne voit jamais que son assiette, ses petits problèmes et personne ne les partage en fait. Donc, euuh, on

¹¹ AS = assistant.e social.e

est tous dans un couloir et on ne travaille jamais les uns avec les autres . » - Lola Longchamps, greffier de justice.

« C'est ça. Je vais prendre un exemple très concret. Il y avait un développement de reporting que j'attendais depuis des années, ce qui n'était pas la priorité. Ce n'était pas la priorité, ce n'était pas la priorité, c'était compliqué. J'avais toujours des raisons vastes et très variées. Et à partir du moment où ça a été un objectif commun pour la personne et moi, directement, en même pas un mois, j'avais ce que j'attendais depuis des années. Et je me suis dit, comme quoi c'était tout à fait possible. Mais effectivement, la personne, elle avait d'autres objectifs à faire. Donc, par mon truc, enfin bref c'était sa gueule avant tout. (...) Il y a beaucoup aussi en fonction de qui fait la demande aussi. Parce que voilà, c'est un truc que j'ai remarqué surtout dans mon ancien département, c'est que voilà, tu pouvais travailler sur des choses qui étaient importantes, tu pouvais travailler sur des objectifs, mais dès que quelqu'un disait que ou demandait que, il fallait que ça passe en priorité avant tout. Alors que l'urgence n'était pas spécialement fondée. Mais parce que justement, la crainte du management dans ce cadre-là, c'était « Oui, oui, mais je dois absolument répondre parce que c'est ma manager. » - Alex Leroy, responsable d'équipe.

Nous avons ici un nouvel exemple d'isolation à travers l'individualisation des objectifs que Dujarier (2017) décriait mais aussi une réitération de la perversité qui peut s'installer dans la relation au manager.

« CJ : Tu es pisté. Ils savent quand est-ce que tu vas faire pipi.

PB : Les fameuses pauses bio.

CJ : Je suis désolée, que si tu prends trop de temps à aller pisser il t'envoie un message en disant « qu'est-ce que tu fous? ». Heureusement, j'ai encore jamais eu. Mais tu te sens dans l'obligation de faire vite à chaque fois et de ne pas pouvoir souffler. Et ils te disent oui, si entre chaque appel, vous avez besoin de souffler un peu, de ne pas reprendre tout de suite un appel, vous pouvez faire. Mais si tu as pas tes chiffres cocotte, tu as pas intérêt à souffler entre plusieurs appels. On dit oui, fait ça pour te sentir mieux, mais en réalité tu le fais, tu te fais ramasser après à ta qualité ou autre. Être pisté ça m'énerve, de devoir dire quand est ce que je vais bouffer, quand est ce que je vais aux toilettes, quand est ce que je prends ma pause ? Ça me gonfle. Je suis sûre qu'il y a moyen de mettre un système où tu prends les appels et ça, ça donne tes chiffres sans devoir dire quand est-ce que tu vas aux toilettes » - Claire Jacob, customer care agent.

Claire fait ici référence à un programme nommé Genesys utilisé par les calls-center à travers le monde. L'agent doit, entre autres, se déclarer en « pause bio » lorsque la nature l'appelle. En réalité, chaque action doit être déclarée : arriver, être en appel, avoir fini l'appel et encoder un commentaire, reprendre un appel, écrire un mail, être en réunion, être en coaching, lire ses mails, être en pause, être en lunch, aller aux toilettes, partir etc... Il existe une option pour chaque action. Et chaque option doit être déclarée. Le contrôle de l'individu est poussé à l'extrême. L'individu n'est plus reconnu dans sa professionnalité (Dujarier, 2017), il est infantilisé.

« MB : On est bloqué par l'administratif dans lequel on doit être. Alors que moi j'ai l'impression que je peux aller plus loin dans les rêves, les projets avec les gens, être plus créative et donc ça me correspond plus que le côté très fermé administratif.

PB : Ok. Est-ce que tu dirais que du coup, le travail social de première ligne ici, manque de social justement ?

MB : Oui. Que ce soit ici ou dans les CPAS, les accueils de première ligne. Après, c'est parce que la charge administrative est très lourde et que il y a de moins en moins de gens. Et ça c'est partout, dans toutes les structures justement que je rencontre. Même là où j'étais. Enfin, je prends un exemple. Moi j'avais commencé dans un service, on était huit et maintenant le service là, ils ne sont plus que quatre. Et donc voilà, il y a de moins en moins de gens, de plus en plus de travail, de beaucoup, de plus en plus de lourdeurs administratives et donc on perd le lien social avec les gens. Ce qu'il y a qui est fou vu qu'on est quand même assistante sociale de base. » - Marion Barbier, assistante sociale.

Les procédures administratives à répétition et l'impossibilité de choisir son propre schéma de gestion causent la maltraitance de guichet dont Rosanvallon tenait compte lors de sa conférence à l'Université Catholique de Louvain (2023). Dans le témoignage suivant de Noah, nous constatons la position d'obstacle que le travailleur doit prendre et la notion de bricolage qu'il doit mettre en place pour conférer du sens à son activité. Nous constatons également la pénalisation qu'il s'impose et l'énervement qui peut malheureusement se retourner sur l'usager. La réalité rejoint presque mot pour mot ce que Dujarier (2017) expliquait.

« PB : Est-ce que tu ressens tout de même le besoin absolument d'aller au final un peu plus loin dans la relation et de créer ce lien social à travers l'humour, l'empathie etc... ?

NN : Euh oui, mais alors c'est de nouveau personnel. Je n'ai pas l'impression que ce soit un besoin au niveau de l'entreprise, de la société. Clairement pas. Je dirais même que ça peut même jouer des tours en terme de gestion du temps de l'entretien. J'ai du mal parfois à couper une personne quand elle a vraiment besoin de parler. (...) Mais je trouve ça important quand même, parce que... Une mutuelle, ça reste quand-même un service fortement utilisé par toute une catégorie de la population, comme des personnes qui ont des problèmes de santé, et je trouve ça important en fait qu'elles puissent avoir une oreille attentive, même je dirais plutôt sympathique, en fait, parce qu'elles sont déjà confrontées à plein de problèmes, que ce soit administratif et/ou lié à la santé. Donc voilà, l'idée c'est d'être le plus, comment je pourrais dire, le plus humain possible dans les échanges qu'on peut avoir. C'est vrai que ça reste très administratif, mais... Voilà. Si la personne commence à m'expliquer les problèmes de famille que cela touche, qu'elle n'a pas l'occasion de parler à qui que ce soit de ses sensations, de ses émotions, pardon, de ses problèmes... Ben, je l'entends, Je ne vais pas la couper et dire : "Non, non, non, attendez, là on revient à la démarche". Non, je la laisse parler et j'écoute et réfère aussi quand même régulièrement vers des psychologues en disant voilà, ce serait peut-être idée aussi d'avoir un espace pour elle, et que ça pourrait lui faire du bien.

PB : Ok. Tu dis “clairement pas”. Tu dis c'est clairement pas le but de l'entreprise de créer du lien social avec le client. Je paraphrase un peu. Ce qui m'intéresse c'est le “clairement pas”. Pourquoi tu dis... Qu'est ce qui te fait dire ça ?

NN : J'ai l'impression, notamment via les permanences téléphoniques, en fait, c'est surtout à ça que je pense lors de l'entretien, même pour les demandes, que ce soit SPF, Fondation contre le cancer... Enfin peu importe le type de demande, là on a quand même un petit peu plus de temps et de liberté dans la gestion de l'entretien. Par contre, la permanence téléphonique... Autant se dire si c'est... c'est inhumain comme truc, quoi, m'fin... On a juste pas le temps d'écouter même correctement la demande de la personne. Je trouve, au vu des chiffres qui sont demandés et du timing. Et j'ai l'impression de... Voilà, d'être juste un... vraiment un secrétaire administratif et je prends la première demande à la personne et j'essaie de le référer vers des services adéquats. Si la personne n'est pas bien et qu'elle a besoin de parler, on a même... M'fin, moi en tout cas personnellement, j'ai tendance à être agacé à ce moment-là en me disant : “Oui mais j'ai mes chiffres derrière, ça ne va pas. Quelque part, je me fous dans la merde. Et je ne peux pas bien aider. Je ne peux pas aider correctement la personne à ce stade-là ». Et donc, voilà, je me dis avec ce fonctionnement-là de chiffres, mais quelque part, l'entreprise... ne donne pas tous les moyens aux travailleurs non plus... Allez... Oui, d'avoir cette posture plus humaine justement. » - Noah Neumann, assistant social.

« Maintenant un super contrôle dans d'autres domaines, t'as signalé notamment le pointage, euuuh... ben ça c'est... le truc qui me... je trouve complètement inutile. Fais confiance aux gens quoi. Je ne dis pas « à la carte » mais... Ce sera beaucoup plus profitable à l'entreprise de laisser une latitude (...) Mais alors le contrôle, c'est là que je voulais en arriver, est ce que.. quand tu fais du télétravail, c'était ça aussi avant mais pendant le covid, pour de nombreux collègues c'était « oui mais tu travailles ? Réellement ? Tu es devant ton ordinateur pendant 7h30 /jour ? » et je disais au bourgmestre (rires) « mais on en a rien à foutre... allez ça n'a aucun sens, l'indicateur c'est le travail ! ». Que la personne fasse le travail en 4h et aille se promener, nager dans sa piscine le restant de l'après-midi, qu'est-ce que ça peut foutre ? Puisque y a une charge de travail qui a été décidée, y a un indicateur, que la personne travaille 3 jours non-stop même la nuit et les 2 autres jours ne travaille pas... « ah non ça nous pose problème », mais ça ne devrait pas. Ou alors donnez plus de travail à la personne. Mais ce que vous estimez qu'elle n'utilise pas bien son temps mais.. ça c'était compliqué. Penser comme ça c'était impossible quoi. Un manque de confiance envers les gens. » - Christophe Dedecker, pensionné et ancien responsable d'équipe.

Le mot clé est tombé. Ou plutôt retombé pour la énième fois : confiance. L'employeur semble ne pas avoir confiance en l'employé. N'aurions-nous pas dépassé le temps du Taylorisme où l'humain était un « homme-bœuf » vaurien et prône à la bêtise ? Les phénomènes de responsabilisation et d'augmentation de charge mentale des travailleurs devraient pourtant indiquer le contraire. S'agirait-il d'un marché non-équitable ? Un deal passé à l'aveugle ou passé uniquement par l'employeur ? Charger les inconvénients sur l'employé en essayant d'en faire passer certains pour des avantages ? Être le maître de sa destinée tant que celle-ci reste dans les clous de ce que l'entreprise a besoin ?

Un dernier mot sur la responsabilisation du travailleur et le rôle du manager en conséquences :

« PB : On dit que le travailleur ou le collaborateur doit être autonome et responsable. Absolument à fond les ballons.

CD : Du coup, à quoi sert le manager ? Pour moi du coup... C'est comme ça que ça nous a été vendu. Je te donne l'explication. Il faut les rendre autonomes pour que nous ne perdions pas du temps de manière individuelle et se concentrer sur des problèmes on va dire personnels au final, même lié au travail. Mais il y a un problème avec la qualité, c'est son problème personnel à lui. C'est pas pour ça qu'il y a un problème de qualité au niveau du service et c'est pour pouvoir à ce moment-là, nous nous concentrer plutôt sur l'opérationnel plus général. Si tu veux.. faire des projets, faire des... (..) Donc qu'on se concentre plus sur nos individus, nos collaborateurs et leurs problèmes personnels, mais qu'ils savent se gérer eux-mêmes. Ils sont autonomes et donc nous, ça nous permettrait de dégager du temps pour avoir par exemple une meilleure collaboration transversale avec je dis n'importe quoi avec l'assu, les telesales avec ça, avec tout ça. Faire des projets à un niveau plus général quoi.

PB : Donc le manager, le responsable d'équipe, finalement, est un communicant transversal.

CD : Ça doit le devenir. On ne l'est pas assez actuellement.

PB : Ok, donc on ne peut pas s'occuper de la personne individuellement parlant, afin de gagner du temps pour faire des projets et d'autres.. oui, pour faire des choses sur le côté, etc. Mais donc au final, tu n'es pas vraiment manager, tu n'es pas responsable d'équipe pour finir ?

CD : Ben il faut faire en sorte que l'équipe tourne, que les objectifs de l'équipe soient atteints. Pour ça, conscientiser chaque élément de l'équipe, de se rendre compte que ok, j'atteins l'objectif, c'est nickel, tu continues comme ça. Non, je n'atteins pas : Tu fais en sorte de par tel ou tel moyen d'arriver à ce qui est attendu. Et donc une fois que les objectifs sont remplis, bah nous ce que je dis, on pourra alors revoir d'autres choses, faire d'autres formations pour le service ou voilà, ça peut vraiment partir dans tous les sens à partir de ce moment-là, mais c'est plus se concentrer sur des choses qui doivent être acquises. Tu vois ce que je veux dire ? Et le rôle du manager reste quand même aussi de prendre des décisions. (...) Certains, certaines personnes n'atteindront jamais les objectifs, ne sont pas faites pour le job, ne sont pas à leur place ou ne se sentent pas bien. Eh bien alors c'est de prendre une décision, soit aider comme on disait, certaines personnes ne se prennent pas en main, valider comment apporter des propositions ou alors prendre la décision de mettre fin au contrat si la personne n'est pas faite pour ce poste quoi, ça, ça reste le rôle du manager faire tourner l'équipe dans sa globalité je veux dire. Et pour ça, parfois, c'est prendre des décisions avec certains.

PB : (...) Justement. Donc ça reste la responsabilité du manager d'éventuellement prendre la décision difficile de licencier quelqu'un. Oui, mais du coup, si Serge¹² vous dit que justement il ne veut pas que vous preniez trop de temps à regarder la personne

¹² Le responsable de Constance.

individuellement parlant et au final ne pas trop s'arrêter sur son cas, est ce que finalement le manager est réellement la personne la mieux placée que pour dire « non cette personne ça n'ira pas » vu que au final, on te demande de ne pas t'arrêter sur le cas de la personne ?

CD : Non, on me demande pas de pas m'arrêter sur le cas, on me demande de voir si la personne justement prend ses responsabilités, fait des efforts et évolue. Si il y a ça, je dois en être conscient moi en tant que manager de savoir par exemple ah non, elle a pas, elle connaît pas la matière, mais elle a fait ci, elle a fait ça. Ah bah maintenant c'est mieux, Il y a une évolution, elle a peut être toujours pas l'objectif, mais il y a une évolution, ça je dois le savoir en tant que manager, donc je dois prendre le temps pour ça. Maintenant, si la personne, au contraire ne fait rien, ne fait pas de learning, ne fait pas tout ça et n'évolue pas, alors je vais prendre la décision d'arrêter pour elle. » - Constance Derome, responsable d'équipe.

Comme le dit Constance en début de conversation, si l'employé a un problème, c'est son problème personnel à lui. Responsabilisation quand tu nous tiens... Il serait expressément demandé aux responsables d'équipe ne pas trop s'intéresser à son équipe. Mais de tout de même s'y intéresser suffisamment de sorte à pouvoir prendre la décision lourde de conséquences de licencier quelqu'un. Je vous laisse avec cet arrière-goût d'ironie.

Chapitre V : Capitalisme

« C'est vraiment quelque chose qui est présent dans notre société. C'est tout. Tu dois pouvoir te démarquer des autres. Tout le monde a quelque chose à apporter. Qu'est ce qui va te rendre différent toi ? Et dans certains cas, tu vas vouloir faire passer les autres pour des moins bien que toi, pour que toi, tu puisses évoluer. C'est comme ça. » - Claire Jacob, customer care agent.

« Oui. Simplement, je vais prendre un exemple dans ma vie plus privée, c'est les mamans qui disent eh bien il a eu combien au bulletin ton enfant ? Ben elle a eu la moyenne. Peu importe ce qu'il a eu, il a réussi ou l'a pas réussi. Si y a une difficulté, on y retravaille. Mais ils ont besoin de savoir que leur enfant est peut-être plus fort que le mien ou s'il est moins fort de le dire, Tu travailles plus, tu dois dépasser cet enfant. Il y a vraiment le toujours comment travaille ton enfant, qu'est-ce qu'il fait comme activité extrascolaire ? Mais des petits, Qu'est-ce que tu fais de lui ? Des vacances ? Est ce qu'il parle déjà d'autres langues ? Toujours plus, De plus en plus, de plus en plus, de plus en plus une pression Et même l'école donne une pression. (...) Je vais prendre l'exemple de mon projet dans le cadre du travail, mais comme il y a plusieurs mutuelles, quelle mutuelle va le mieux réussir le projet ? C'est un enjeu qui n'est pas dit mais qu'on sent énormément. » - Marion Barbier, assistance sociale.

« Il y a plus de difficultés de la vie. Sérieusement. Avant c'était beaucoup plus facile de trouver un job, c'était beaucoup plus facile niveau argent, tu avais un meilleur pouvoir d'achat, tu pouvais plus facilement acheter des baraques, les crédits, le tout était plus facile. Beaucoup de choses étaient plus faciles avant et maintenant il y a plus en plus de législation, de réglementation. Voilà même l'accord de crédit de banque. Tout ce que je te dis, tout ça, ça fait que ça complique la vie des gens. Donc c'est clair que peut-être à cause de l'environnement externe qui a changé et qui devient plus exigeant, que les personnes sont obligées... De nouveau, entre gros guillemets, de devenir plus égoïste et de penser plus à leur gueule. C'est possible aussi. (...) il y a une notion maintenant... De compétition. Avant, parce qu'on parle d'avant et j'ai lu ça dans le livre, un super livre d'ailleurs je l'ai évoqué ici, Jordan Peterson, je sais que le gars est assez spécial, mais c'est un super livre. En gros, avant tu avais un village, t'avais un coiffeur, un menuisier, un cordonnier et chacun était bon dans ce qu'il faisait et ils ne se comparaient pas aux autres, il savait qu'il était bon. On allait chez lui. Maintenant, le problème c'est que tu regardes sur internet. T'as 10 menuisiers, t'as 10 cordonniers, enfin... Et il y a toujours une notion de je me compare à un tel, mais finalement tu te compares à un tel sur un aspect. Mais de toute façon ça va être biaisé et ça risque de te faire un syndrome, on va dire de dépression. » - Constance Derome, responsable d'équipe.

Le sentiment de compétition avec lequel nous faisons connaissance dans le cadre théorique est bel et bien ressenti par la population. A lire certains de ces témoignages, ce serait même devenu le mode de pensée par défaut. Être soi n'est pas suffisant. Vous devez être mieux que votre voisin. C'est Théodore Roosevelt qui a dit que la comparaison était la voleuse de joie. Pas étonnant que la société semble si triste et en crise à certains. Comment créer un lien avec l'individu que vous devez détruire.

« Pour moi, déjà, justement, il y a un truc d'objectif. C'est que si on te demande de faire de la croissance, quand tu dis qu'il faut absolument faire le plus d'affiliations possible, tu t'en fous de ce qui se passe derrière l'affiliation. À ce moment-là, chacun a son objectif et il n'y a pas de... Le problème, c'est qu'on ne regarde pas, pour moi, l'expérience. Ici, je prends l'expérience du client en exemple. (...) Honnêtement, à certaines périodes, surtout en fin d'année, on sentait qu'il y avait un peu le push de tirer comme si on arrivait à mettre les objectifs, comme si on y arrive. Donc coûte que coûte, on y va. Avec l'autre casquette de feedback client, ce que je recevais comme feedback, c'était de plus en plus de plaintes sur « Je n'ai pas reçu toutes les informations. On ne m'a pas dit que le prix allait changer au 1^{er} janvier. » Et qu'à ce moment-là, c'était juste « Je fais mon objectif, je fais de la croissance et je m'en fous de ce qui se passe derrière. » - Alex Leroy, responsable d'équipe.

Noah nous le disait déjà dans le chapitre précédent, la mission, la raison d'être même du travail peut être sciemment oubliée au profit du rendement.

« PB : si demain, il n'y avait plus de loi qui entoure ton activité professionnelle, dans ton travail. Toutes les lois du style les congés légaux, les différentes mesures autour du licenciement, de la démission, le droit à la déconnexion qui a été voté récemment. Ça donnerait quoi pour toi ?

CJ : L'enfer.

PB : Pourquoi ?

CJ : Parce qu'on ne serait plus que des animaux de trait, des vaches à lait. On ne serait plus bon qu'à produire. Des numéros, quoi. Enfin, on serait plus que... Comment on dit ? Tu trouveras mieux que moi le mot. (rire)

PB : Des agents de production, vous ne seriez là que pour produire ?

CJ : Oui. Ouais, on serait juste... On serait plus des êtres humains.

PB : Mais du coup, tu penses que sans la loi qui impose tout ce qui est congé, etc, tu penses que l'employeur n'aurait pas lui-même cet attrait humain de dire « Non, je ne peux pas aller faire le travail à H24. » ?

CJ : Non, parce que lui, ce qu'il veut, c'est que sa boîte, elle fonctionne et que ça lui rapporte du fric. Ça va faire comme aux États Unis, tu prends congé, mais tu ne seras pas payé. Et t'es pas sûre de retrouver ta place après. » - Claire Jacob, customer care agent.

« Qu'est-ce que mon employeur ferait si lui, il avait plus aucune obligation ? (...) Moi, je crois que du coup, je dois travailler 24 heures sur 24. C'est déjà ce qu'on me demande là, avec des lois. Avec des lois. Mes quatre semaines de congés, je galère à les prendre. RTT, je ne sais pas ce que c'est. Je pense que mon employeur, tu lui dis demain, il n'y a plus de temps de travail minimum maximum, il n'y a plus de congés. Je taffe 24 heures sur 24, je le fais des nuits. La disponibilité client, ce sera matin, midi, soit. Il appelle quand il veut, il aura toujours quelqu'un. » - Lise Meremans, gestionnaire payroll.

La croyance est sans appel. L'employeur a perdu face humaine. Il n'est qu'exploitation. Compréhension et bien-être sont mis au placard. Son seul but, sa seule motivation : le chiffre.

« PB : Tu dis faire ton travail « pour l'équipe », c'est-à-dire ?

LL : Ben, c'est à dire que par exemple il y a certains trucs, par exemple, ... la réalisation des vade-mecum, donc euuh, faire un genre de mode d'emploi pour chaque chambre, chaque matière etc... c'est un truc où si on avait le temps... on a tous commencé c'est juste qu'on a pas le temps de terminer mais c'est un peu pour l'équipe parce que chacun peut être amené à devoir remplacer au pied levé des matières qu'il ne connaît pas alors c'est assez stressant parce que voilà...

PB : (...) comment ça se fait que c'est à vous de créer ces modes d'emploi et que ça soit pas directement fait par l'organisation ?

LL : Ah, alors ça en fait, je ne sais pas mais nulle part en fait c'est fait par l'organisation. Donc en fait c'est toujours à un moment donné le greffier qui est titulaire d'une matière, s'il est de bonne volonté (rires) se met à faire un vade-mecum etc... c'est de la pure bonté sinon on fonctionne sans mode d'emploi et voilà, débrouille. » - Lola Longchamps, greffier de justice.

« PB : Et du coup, tu sais pourquoi les paiements ne partaient pas ? Parce qu'ils disaient qu'ils avaient pas les fonds en fait ?

« SM : Non en fait ce qui passait pas, le nœud du problème ça a toujours été la communication. T'avais la communication entre administratif et travailleurs sociaux, et responsables des deux services qui étaient inexistantes. Donc à partir du moment où toi tu envoies un truc, t'envoies une info et que finalement l'info n'arrive jamais donc forcément de l'autre côté ça a buggé, et ça ne suivra jamais. Du coup c'était ça. Puis l'arrivée d'un nouveau logiciel. Ça aussi c'était comique. Début 2020, on dit les gars, vous allez avoir un nouveau logiciel. On dit ok. On va envoyer 2 personnes au CPAS de Charleroi, justement, pour qu'ils apprennent le fonctionnement du logiciel. Eux, ils ont utilisé le fonctionnement du téléphone arabe pour leur formation. T'as 2 gars, qui vont là-bas, qui reviennent, qui apprennent à un autre groupe de gars, qui apprennent à un autre groupe de gars et ainsi de suite. (rires).

PB : Et c'était dans ce groupe précédent qui a expliqué au groupe qui suivait, ok. (rires) Et eux n'étaient pas formateurs ?

SM : Non, non pas du tout. Mais ce qui était comique, c'est qu'un des deux gars qui a été envoyé à Charleroi, on a appris un an après, qu'il avait manqué la moitié de la séance d'informations. (rires). Il était jamais allé. (rires) Il était jamais allé ! Donc les infos cruciales donc ne parvenaient jamais parce que la personne qui devait y aller n'y allait pas. » - Selena Madani, assistante sociale.

Lambotte (2018) énonce la difficulté à élaborer du contenu informationnel pour autrui. Ceci demande davantage de travail éditorial et donc davantage de temps car nous créons pour être compris. Sauf qu'au pays de la productivité, le temps, c'est de l'argent.

Performance d'abord. Compréhension plus tard. Ces deux témoignages démontrent les échecs contemporains de création d'outils collectifs d'information.

« PB : Justement, dans... dans ce monde, tu parles d'un monde de stress, d'incertitude, où l'argent est le nerf de la guerre. Est-ce que tu penses que tout cela influence le lien social des citoyens ?

GP : Oui. Et surtout avec qui, avec qui ils peuvent interagir. Parce que sans moyen, on peut faire moins de choses, moins d'activité où le lien social se trouve. Donc oui, ça a une influence. Parce que des personnes sans revenus qui peuvent faire moins d'activités qui sont plus isolées. Ben je pense qu'au niveau de la santé mentale ou autre. Ou même au niveau du stress ou même pour de leur santé , bah ça, ça a une influence. » - Grégoire Pauwels, responsable d'équipe.

L'argent, toujours l'argent. Cette chose n'est pas simplement une manière de vous procurer les essentiels. Elle représente qui vous êtes. Riche ou pauvre. Elle vous confère une place dans la société. Elle vous dira le niveau de protection que vous aurez face aux aléas de la vie. Elle vous dira si vous aurez des possibilités d'éducation et d'amitié. Constance le disait également dans son témoignage : l'argent vous dira si votre vie sera facile ou pas. Nous ne pouvons plus démentir ce qui se développe devant nous. Le capitalisme accompagné de sa croissance éternelle a pris possession de nos vies. De l'école des plus petits jusqu'au travail, en passant par nos relations aux autres. Le rendement, sinon rien.

Chapitre VI : Une étude dans l'étude.

Nous l'expliquions dans l'introduction du cadre pratique, deux de nos volontaires se sont pliés, non pas une, mais deux fois à l'exercice de l'entretien. Nathan Walter et Claire Jacob, tous deux customer care agent dans un call center de mutuelle. Le premier possède dix années d'expérience à son actif et la deuxième en a quatre. Le premier a 35 ans et la deuxième en a 28.

Une année est passée entre les deux entretiens de Nathan. Lors de la première interview, ce dernier nous offrait déjà un profil désabusé. Qualifiant les tentatives de lien social de son entreprise de forcing et dénonçant son aspect pseudo humain. Dans la deuxième interview, il nous informe que son approche au travail est strictement d'ordre alimentaire. Il ne mentionne pas s'il s'agit là d'une évolution par rapport à il y a un an mais l'information est intéressante pour le reste du récit. En effet, de son propre aveu, il nous apprend avoir vécu un incident qu'il qualifie comme tel :

« Et je tiens même à dire que cet incident à lui tout seul a vraiment été, pas le seul incident, mais vraiment le gros incident qui m'a rendu complètement désabusé au niveau de mon employeur actuel. »

L'incident a démarré comme suit : Nathan a postulé à une offre interne pour une promotion à mobilité horizontale en tant que gestionnaire de dossier. Malheureusement, il n'a pas été retenu pour le poste. Si nous savons que cet événement seul peut être vécu comme une épreuve, il ne s'agit pas de toute l'histoire. Le service des ressources humaines a justifié leur refus en disant qu'il n'était pas convaincu de la personnalité de Nathan et qu'il n'était pas certain de l'atout qu'il serait pour le service. Il s'agit d'une attaque sur la personnalité du candidat et non sur ses capacités à l'emploi. De nouveau, la professionnalité de l'individu est niée au profit de sa psychologisation complète sur et pour le lieu de travail. Une nouvelle épreuve à part entière et pourtant...

« Alors déjà, j'ai trouvé ça assez frustrant, parce qu'il faut savoir que je suis dans l'entreprise... c'est une candidature interne, ça fait dix ans que je suis là, si jamais il y a le moindre doute par rapport à qui j'étais, ils ont parfaitement la possibilité de le demander à mon supérieur direct actuel, de se référer à toutes les évaluations que j'ai eu pendant dix ans, parce que on est évalué constamment et tout ça, et ils ne l'ont pas fait. Ils ont décidé volontairement de ne pas le faire. Parce que, apparemment, ils préfèrent avoir une idée neuve, fraîche, de se faire une propre idée. Donc les équipes apparemment ne se font pas confiance ou je ne sais pas exactement quelle est leur motivation derrière ça, mais ça m'a déjà... Cet élément-là m'a frustré, parce que ça veut dire que les évaluations qu'on utilise sont utilisées uniquement pour surveiller notre productivité, surveiller non pas notre évolution au niveau du travail ou nos besoins et nos envies de changement, mais uniquement pour s'assurer qu'on fait du bon boulot. Donc, c'est du pur flicage qui n'a aucun, aucune plus-value pour le travailleur. »

Nathan dénonce un semblant de mauvaise foi de l'équipe ressources humaine, un sentiment de silo entre les départements qui génèrent des obstacles à une communication fluide et un système auquel il se pliait pensant qu'il travaillait, en bout de courses, à son

bien-être, mais qui au final ne bénéficiait qu'au rendement et à l'entreprise. Le sentiment de trahison est palpable. Toutefois, vous l'aurez deviné, ce n'est pas tout.

L'équipe RH lui propose tout de même une période d'essai de six mois sur Bruxelles. En mettant de côté l'audace de proposer à quelqu'un qui a dix ans de bons et loyaux services à son actif, une « période d'essai », Nathan se voit tout de même obligé de refuser l'offre pour des raisons pratiques. Dépendant des transports en commun et habitant dans un village en périphérie de Mons, il s'exposait à deux heures de trajet allée et deux heures de trajet retour pour une période d'essai sans promesses. Il me confie avoir exposé ces raisons au service RH et les avoir tout de même remercié pour cette offre alternative.

« Et c'est là, à ce moment-là, que mes supérieurs directs sont apparus dans l'affaire, m'ont expliqué après coup que cette offre généreuse était en fait sous leur impulsion, quelque chose qu'ils n'ont jamais dit avant et ils ne m'ont jamais proposé si jamais c'était quelque chose qui pouvait m'intéresser. J'ai eu mon N+2, le manager principal qui m'a contacté chez moi pour me faire un petit peu pression, me faire comprendre que si jamais je refusais cette offre, c'était quelque chose qui serait mal vu et qui donnerait une mauvaise image. »

Nathan a été appelé sur son téléphone privé, en dehors des heures de travail, par le responsable de son propre responsable. Fort heureusement, le droit à la déconnexion n'avait pas encore été voté à la date des faits... Pression, chantage émotionnel, menace de mauvaise image. Cependant, Nathan tient bon. Les mois ont suivi, de nouvelles offres d'emplois sont apparues. Nathan y postule mais sa candidature n'atterrit parfois même pas sur le bureau du service RH. Son responsable d'équipe l'intercepte et lui fait comprendre qu'il est « grillé ».

« ... je pensais avoir clairement expliqué le problème d'un point de vue pratique. Leur refus était quelque chose qui était, pour moi, j'ai l'impression de purement émotionnel. Voilà, ils ont fait ce qui est estimé être dans leur tête, un gros effort pour me faire plaisir, sans réfléchir, si jamais c'était quelque chose qui était intéressant pour moi et quand je n'ai pas pu prendre cette offre, ils ont estimé "Ah ben, on est vexé." (...) je sens bien que, voilà, il y a des, des gens qui ont été vexé. »

Nathan n'a pas eu un échange professionnel entre adultes. Il a reçu et osé refuser une offre de personnes détenant le pouvoir et il doit dorénavant en payer le prix. Il déplore ce qu'il juge être une réaction émotionnelle de l'entreprise ou, en tout cas, des individus qui la représentent.

« ... j'ai vraiment l'impression du coup d'avoir une entreprise émotionnelle, d'avoir une entreprise qui demande des gros sacrifices de ma part. Et si jamais je n'accepte pas de faire ces sacrifices, ah ben, on va bouter. On se sent vexé. J'ai vexé une entreprise. »

Nathan va se tourner vers le service RH pour avoir de l'aide. La réponse n'est pas positive.

« ... même en parlant avec les responsables des ressources humaines plus tard qui avaient la possibilité de m'aider, qui, normalement, c'était leur rôle d'être médiateur dans ce genre de situation. Ils étaient tout à fait d'accord avec moi que ce n'était pas une situation normale. Mais ils m'ont répondu qu'ils ne pouvaient pas m'aider. Donc moi ça

me donne vraiment l'impression que du coup, au niveau de l'entreprise, on demande un investissement émotionnel. On demande à prouver que l'on a un engagement envers la famille de l'entreprise et si jamais on réagit avec des choix purement pratiques par rapport à son propre bien-être en disant: non, écoutez, ça va vraiment être trop prenant (...) hé bien on se sent trahi, l'entreprise se sent trahie et ne réagit pas de manière purement pratique. (...) on veut également chercher des gens qui ont un attachement émotionnel, qui sont prêts à s'engager pour l'entreprise, qui croient au projet de l'entreprise. Mais on demande, pour avoir, à ce moment-là, une preuve qu'on est engagé dans cette entreprise, qu'on est motivé dans cet esprit, dans, dans cet esprit de corps, on demande des sacrifices (...) Si jamais moi, je dis d'un point de vue pratique, je ne veux pas faire ce sacrifice de bien-être pour faire plaisir à l'entreprise, là, à ce moment-là, j'ai l'impression d'être traité presque comme un traître. Ok, toi tu ne crois pas en Lamut ? Tu n'as pas envie de te sacrifier, de te donner pour Lamut ? Ah bien comme ça on te met dans une voie de garage, on ne s'occupe plus de toi, on ne t'aidera pas. »

C'est en réalité une suspicion de psychologisation et de possession de l'individu dans toute sa personne, sa responsabilité et ses sacrifices que Nathan formule ici. Après dix ans de services, il finira par trouver un nouveau poste et quitter le call center. Ce sont toutefois des adieux amères. Epreuve sur épreuve, injustice et colère conditionnent l'individu pour ses fonctions futures. Le sujet a déjà été abordé dans le chapitre Méthodologie à travers les propos de Méda & Vendramin (2013). L'épreuve du travail produit-elle des individus qui ont un bon rapport avec celui-ci ou des individus qui le fuient ? Le fuir de but en blanc est impossible. Nous l'avons établi, notre société exige de l'argent et le chemin classique vers l'argent pour garder un semblant de reconnaissance dans la société passe par le travail. Mais s'en détacher autant que faire se peut, mettre de la distance entre qui nous sommes et ce que nous faisons au quotidien de nos jours, accepter que notre emploi n'est qu'alimentaire, c'est bel et bien fuir. Fuir notre propre vie. Cinq jours sur sept. 38 heures semaine.

Intéressons-nous désormais à la situation de Claire. Six mois seulement ont passé entre nos deux entrevues. Le résultat n'en est pas moins édifiant. Le changement le plus radical entre les deux rencontres fut le ton de parole de Claire. Celui-ci trahissait une colère et une frustration évidente qui ne s'étaient pas fait ressentir lors du premier entretien. Il m'est impossible de coucher une intonation sur le papier, je passerai donc de suite aux éléments concrets de son récit.

« PB : Niveau manager, est-ce que pour toi, tu dois avoir un lien social avec ton manager ?

CJ : Oui, je pense que s'il veut réussir à bien gérer le fonctionnement de son équipe, il est obligé de s'intéresser à toi. Je veux dire, notre manager, il le fait super bien, il connaît tout le monde. Je dirais même que des fois, il va même un peu au-delà, il s'intéresse à qui on est réellement. Ça met une bonne ambiance dans l'équipe et ça permet de bien faire tourner l'équipe. Pas pour rien qu'on est une des meilleures équipes du service center. (rires). »

Six mois plus tard...

« Pour moi les managers c'est tous des gros faux culs. »

Il va sans dire que le changement de discours est radical. Quelle en est la cause ? Des épreuves. Les unes après les autres. Voici les différentes situations auxquelles Claire a fait face récemment.

Premièrement, le N+2 de Claire ainsi que le forecast manager¹³ du service sont récemment passés de réunion d'équipe en réunion d'équipe pour « expliquer » leur mécontentement sur les plaintes reçues au sujet du système de congé. Claire raconte.

« CJ: Oui, ils venaient, ils passaient de réunion en réunion. Pendant les DP¹⁴ ou les trucs comme ça pour parler des congés. Et j'ai vraiment eu l'impression de me faire engueuler comme un enfant. J'ai dû couper ma caméra parce que je pleurais.

PB : Quand tu dis engueuler, dans la forme, ils ont crié ou les termes étaient violents ?

CJ : Ils n'ont pas gueulé, mais c'était sec et ils ont pris une voix plus... C'était paternaliste, patriarcat hashtag je suis un homme, tu m'écoutes. C'était la grosse voix. J'ai l'impression que je me suis fait engueuler par mon papa. C'était ça. Vraiment. Je me suis sentie comme un petit enfant. Horrible. Tu te dis, tu travailles, tu es dans le milieu professionnel et on l'impression de tomber en enfance et de te faire engueuler par tes parents. Je ne sais pas, mais... C'est quand même mon droit de dire que ça ne va pas les congés.

PB : Tu as eu la sensation de ne pas être prise pour égale ?

CJ : Non, clairement. On est de la merde au service center.

PB : Pourquoi tu dis ça ?

CJ : La façon dont ils gèrent les congés, comment ils te traitent toi. Comme j'ai dit, t'as un mal-être mental de par le boulot que t'effectues, ils n'en tiennent pas compte. Je pense qu'ils sont en train de s'en rendre compte petit à petit. Parce que les gens, pendant leur entretien, genre les T1¹⁵ ou des trucs comme ça, en parlent. Je sais qu'en tout cas, dans mon équipe, il y en a plusieurs qui en ont parlé à Simon¹⁶ que ça n'allait pas. Et je sais que dans l'équipe de Justine¹⁷ aussi. Et maintenant, apparemment, je sais pas. A croire qu'ils se sont tous mis sur la même longueur d'onde parce que les échos de ce que j'ai eu de l'équipe de Justine et de chez nous, ils disent la même chose. Ils font genre qu'ils comprennent, qu'ils t'invitent à prendre plus de congés, oui, moi, je veux bien prendre plus de congés, mais je ne peux pas. Je peux pas. (...) Tu pouvais prendre qu'une semaine complète, tu ne pouvais pas prendre des petits jours. Du coup, j'ai dit « je prends ma semaine de congés parce que sinon, là, je vais regarder, je ne peux pas avoir congé avant septembre. » Tu imagines ? »

Ses propos ont été délivrés en avril, l'altercation citée date donc d'avant et la première possibilité de congé se trouvait en septembre. Soit, minimum plus de cinq mois plus tard. Face à quelqu'un qui vous exprime sa détresse, on peut difficilement mieux montrer qu'on ne comprend pas son sentiment d'urgence. L'infantilisation de l'employé est sans

¹³ Chargé de la gestion des prévisions. Il s'occupe principalement d'analyser les statistiques au jour le jour afin de produire des guidelines d'action au management.

¹⁴ Dialogue de Performance. Réunion hebdomadaire des équipes.

¹⁵ Coaching de fin de trimestre.

¹⁶ Son N+1.

¹⁷ Une N+1 d'une autre équipe.

précédent. Le professionnel n'est pas considéré comme adulte ou égal. Le professionnel n'est même pas considéré comme un adulte qui sait ce qu'il fait ou dit. Il n'y a ici pas de tentative de dialogue constructif de la part du management mais un exposé à la grosse voix imposante auquel l'employé doit hocher la tête de préférence pétrifié par la peur. Nous allons maintenant découvrir ce qui a motivé le commentaire de Claire sur les managers et leur arrière-train de contrefaçons.

«CJ : pour moi les managers c'est tous des gros faux culs.

PB : Je ne m'attendais pas à la bombe, ok (rire). Pourquoi, dis-moi ?

CJ : Non, mais oui on a beaucoup d'appels cette semaine, « courage nanni, nanana », tu essayes de motiver qui là ? Et je me souviens, ... Toi, tu t'en fous. Tu veux qu'on réponde au nombre d'appels et qu'on fasse nos stats et qu'on se fasse bien voir par les clients. C'est tout ce que tu recherches. Tu recherches pas mon bien être, même si tu fais croire qu'ils mettent en places des choses pour ton bien être. C'est pas forcément vrai. Et quand tu regardes plus loin, ce qui compte c'est la boîte. On va pas se le cacher, Pour George¹⁸, tu es juste un outil, pour la boîte, c'est tout. C'est ça. Et quand je parlais avec Julien¹⁹ à la pause midi et je lui disais oui, ça fait du bien qu'on ait un peu moins d'appels maintenant, ça soulage parce que quand on avait 300, 400 d'un coup pendant la période covid, ça foutait une pression et il ne comprenait pas. Il me dit, « mais tu prends le même nombre d'appels quoi qu'il arrive. C'est un appel après l'autre. Qu'il y en ait 40 ou qu'il y en ait 500 ». Il ne me comprenait vraiment pas. Il me regardait avec des yeux, genre « mais pourquoi tu dis ça ? » J'ai envie de dire tu vois, le monde de décalage ? OK, mais quand il y en a 400, ils attendent au téléphone pendant dix minutes. Dès que tu décroches, ils commencent pas l'appel en disant « Oh bonjour », c'est « Oh, vous décrochez enfin ! » Ils sont beaucoup plus hargneux quand ils attendent plus de cinq minutes, plus de deux minutes, j'ai envie de dire (rire). Et tu le ressens au téléphone. Et certes, tu fais un par un. Tu fais le même nombre d'appels qu'il y en est 500 ou 40, mais les gens réagissent différemment. Tu vois ? et ça te soulage la pression quand il y en a moins. Et ça, ils comprennent pas. Julien m'a regardé avec des yeux ronds et je lui ai expliqué ça, il avait l'air de faire genre " ah oui, ...". »

La déconnexion des managers face à la réalité de terrain attriste et affecte Claire. Elle ne se sent pas réellement soutenue par ses supérieurs hiérarchiques qui ne comprennent pas l'ampleur de la pénibilité de son travail. Les appels au « courage » sonnent vide. Les solutions données sonnent vide. Face au mal-être exprimé, Claire s'est vu offrir le remède suivant.

« Oui, à mieux répartir les congés. Pour faire plus de coupures. Moi, je veux bien. Mais s'il n'y a pas de dispo, je fais comment ? Mais pour eux, il y a plein de dispo. Pour eux, il y a de la dispo pour tout le monde, tout le temps. C'est ce que George, il n'arrête pas de dire. Je ne sais pas où il les voit, ces dispo. (...) C'est nouveau. Parce que la première fois que j'ai parlé de ce mal-être à Simon, en octobre, que ça n'allait pas, parce que j'avais complètement craqué pendant un appel. J'avais dû appeler la seconde ligne²⁰.

¹⁸ Son N+2.

¹⁹ Un autre N+1 d'une autre équipe.

²⁰ Des conseillers experts auxquels les CCA peuvent faire appel en cas de problème.

J'ai eu Jack, il m'a eu, mais j'étais tellement en pleurs. Je n'arrivais pas à parler. Il était là « Allô, allô ? » je lui ai répondu « Je suis là. » il a direct entendu que je pleurais. Du coup, il a repris direct l'appel. Et après ça, j'en ai parlé à Simon, tu vois, parce que c'est son rôle de connaître l'état d'esprit. Je ne veux pas garder ça pour moi. Ça ne va pas, je lui en ai parlé et je pense que lui, il était aussi dans une période où ça n'allait pas. Et donc on en avait parlé, mais il ne m'avait pas amené de solution directe. Il avait essayé de trouver le pourquoi est-ce que ça allait pas, est ce que c'était de la charge de travail. Moi, je lui avais dit que ce n'est pas la charge de travail. On n'a pas une charge de travail non plus énorme, j'ai envie de dire. Pour moi, c'est supportable. C'est les clients. C'est la charge mentale des clients. C'est ça que je lui ai dit, ça va pas. C'est juste ça. (...) C'est moi qui lui avais dit, c'est peut-être parce que, puisque c'était vrai, j'avais pas posé beaucoup de congés cette année-là, parce que je voulais les garder, les reporter, puisque comme je faisais un gros voyage cette année, j'avais posé que mes légaux les 20 jours. Et que du coup, ouais, j'avais plus eu de congés depuis trois mois. Ouais, forcément. Donc, j'avais dit ouais, c'était peut-être ça, peut être que comme je n'ai pas eu de congés depuis longtemps, je suis arrivée à mon surplus. Je ne sais pas, mais on en avait parlé. Ça s'est terminé là. Et puis, on en a reparlé ici il n'y a pas très longtemps. Là, direct c'était carré les histoires de congés : « Il faut que tu prennes congé plus machin, truc chouette ». Et Jessica²¹, elle en avait parlé aussi à Justine. Et Justine lui a dit exactement la même chose. Donc, ça veut dire qu'ils en ont parlé entre eux, ils se sont mis d'accord sur une directive de ce qu'il faut dire, mais ça contourne juste le problème. Parce que quand ça n'allait pas, j'avais dit à Simon, ça serait bien que quelque chose soit mis en place pour aider le CCA, pour gérer ça. (...) J'avais un ressenti comme si ça l'énervait que je dise ça. Et il a vite changé de sujet. Du coup, je n'ai pas creusé plus loin non plus.

PB : Enervé pourquoi ?

CJ : Je ne sais pas. J'ai pas compris. Je n'ai pas cherché plus loin».

Malgré les appels à l'aide du passé, le manager demande de nouveau « *qu'est ce qui ne va pas* ». La pénibilité n'est pas juste incomprise, elle est niée. On remarque grâce à la discrète remarque de Claire sur le sujet que le manager lui-même attesterait le coup de ses propres conditions de travail. Enfin, la solution apportée n'est autre que la responsabilisation de l'employée. Elle gère mal ses congés. Elle ne prend pas assez de pauses pour souffler. C'est à elle de faire mieux. Elle porte son propre blâme.

« La nouvelle lubie, maintenant, je ne sais pas si tu es au courant, parce que dans notre équipe, il y en a 11 qui sont en dessous du minimum requis, en dessous des 50 appels par jour. Alors que pour être en B, il faut 55. Il y en a plus de 11 qui sont en D, donc ils font moins de 50 appels par jour. Oui, déjà là, je suis... Comment ils font ? Ils disaient oui, certes, il y a des nouveaux, certains qui viennent juste d'être formés, ça se comprend, mais c'est un minimum par rapport aux 11, donc ça veut dire qu'il y en a qui sont là. Il dit même des full skills qui ne respectent pas les stats. Et que du coup, pour ces personnes-là, ils auront plus de mails du tout, plus de plages mails. Ils vont rester en appel tout le temps, jusqu'à ce qu'ils atteignent leurs stats.

PB : Est-ce qu'on pourrait dire que c'est une punition ?

²¹ Une collègue de Claire qui est dans l'équipe de Justine.

CJ : Clairement. Eux, ils ne le voient pas ça comme ça. Parce que Jessica est dans le truc. Elle a 49 au lieu de 50. 49 virgule quelque chose d'autre. Donc, au lieu de lui dire « Je vais te laisser les machins. » parce que mine de rien elle fait beaucoup pour s'améliorer, parce qu'elle consultait beaucoup la seconde ligne. Et Simon lui a dit « Ça suffit. » parce qu'elle était à plus de 150 appels par mois, voire 200. Elle explosait les trucs. Je sais pas comment elle fait. Mais du coup, Simon lui a dit « Ça ne va plus, il faut que tu diminues ça. » Et elle est passée à plus qu'une trentaine par mois, ce qui est énorme pour Jessica. Elle fait des efforts, mais Simon lui a dit, t'as 49, non, je te coupe toutes tes mails. Jessica est au bord du burn out. Elle l'a dit à Simon. Simon est au courant. Il lui a dit non, c'est pour t'améliorer, pour t'aider, pour que tu puisses te concentrer sur la gestion des appels. »

Claire n'est pas concernée par cette mesure ayant des statistiques de productivité en accord avec les attentes du service. Toutefois, plusieurs de ses connaissances sont touchées. L'ambiance morose qui en résulte la touche également. Face au mal-être formulé de Jessica, face à la proximité du burn-out avouée de Jessica, face aux efforts pour s'améliorer de Jessica, la réponse n'est pas la compréhension ou la bienveillance. La réponse est de continuer d'appuyer là où ça fait mal. Claire expliquera plus loin dans l'interview que ces plages mails sont les bouées de sauvetage du call center. Leur chance de souffler entre deux appels. Mais face à la personne qui se noie, le management choisit de lui retirer sa chance de salut.

Toutes ces épreuves ont pris place sur six mois de temps. L'énervement dans la voix de Claire s'exprime avec légitimité.

Conclusion Cadre Pratique

De nombreux autres extraits auraient pu être ajoutés à ce cadre pratique. Les intervenants avaient beaucoup à dire sur les sujets soulevés et leurs interventions étaient plus pertinentes les unes que les autres. Du récit de harcèlement moral à celui du licenciement de Christophe, beaucoup d'autres anecdotes méritent d'être entendues et sont disponibles en annexe. Toutefois, par souci de lisibilité, j'ai opéré la sélection que vous venez de lire.

Il est fascinant d'observer comment la littérature scientifique se recoupe avec tant d'aise dans la réalité de ces personnes si diverses. La croyance en l'importance du lien social pour tous a été renouvelée. Gage de bien-être, il apporte protection et reconnaissance. Protection car, en cas de soucis, l'individu peut s'appuyer sur un collègue et reconnaissance car votre travail est perçu par l'autre. Votre utilité est réelle. Ces deux dimensions sont autant réelles pour le lien social établi avec le responsable. A une condition près. Le lien social établi avec le collègue est un lien faible qui s'assume. S'il n'y a pas d'autres affinités, les individus ne semblent pas se voiler la face sur la relation de travail. C'est une question de fonctionnement. Qu'il soit concret comme un renseignement sur une procédure ou qu'il soit moral comme avoir de la compagnie au travail pour ne pas déprimer seul dans son coin. Le lien social qui unit travailleur et responsable est davantage complexe. S'il s'agit le plus clair du temps d'un lien également faible, le pouvoir obtenu par le responsable est tout autre. Sa protection et sa reconnaissance possèdent une autre valeur. La valeur de l'acceptation mais surtout la valeur économique de garder son emploi. Cela n'en reste pas moins un lien qui semble particulièrement hostile. La relation entière face à l'environnement du travail semble hostile. Comme mentionné plus tôt, l'employeur ne semble plus avoir face humaine. S'il avait l'occasion de vous traiter comme un objet sans aucune répercussion légale, il n'hésiterait pas. D'où vient une telle impression ?

Les épreuves à répétition. Dans le cours de ce cadre pratique j'ai cité plusieurs témoignages sans toujours attirer votre attention sur la notion d'épreuve qui se cachait derrière eux. J'ai choisi d'attendre le zoom sur Nathan et Claire pour vous démontrer la quantité de souffrance qui peut s'amonceler en peu de temps et prendre l'apparence de la « normalité ». Mais de la peur de Constance d'exprimer son désaccord au besoin ressenti par Selena de constamment prévoir des justifications pour chacun de ses faits et gestes, toutes ces anecdotes sont des épreuves. La somme de celles-ci induit une insécurité dans l'environnement du travail. Une hostilité face à l'entité du travail.

Il est normal de ne pas s'entendre avec tout le monde et techniquement votre responsable d'équipe ou encore le patron de votre patron est repris dans ce « tout le monde ». Cependant la responsabilisation extrême, la psychologisation, l'infantilisation, le contrôle intense, la destruction de la reconnaissance, la peur des représailles, et j'en passe, eux, ne sont pas « normaux ». Il s'agit pourtant du quotidien de beaucoup de travailleurs. Toutes ces notions sont apparues dans plusieurs des témoignages recueillis. Avant d'interroger les intervenants sur ces sujets, je n'étais en rien au fait de leur relation au travail. Ils n'ont pas du tout été ciblés vis-à-vis d'un mal-être connu à l'avance. Ils ont été sélectionnés au fil de quelques affinités, possibilités d'horaires et opportunités. Il est choquant de constater que tous, sans exception, ont eu des mauvaises expériences. Mais quelque chose

de plus vicieux se cache sous la surface. S'ils ont tous, à différents degrés de gravité, vécu des épreuves au sein de leur emploi, peu sont ceux à réellement sembler saisir la grièveté de la chose. Être un adulte qui se fait hurler dessus par son patron, c'est devenu normal. Être un adulte qui a la peur au ventre à l'idée de dire la mauvaise chose ou de choisir la mauvaise procédure, c'est devenu normal. Être un adulte dont chaque fait et geste est contrôlé, c'est devenu normal. Peut-être qu'en lisant les propos couchés sur le papier de la sorte, vous vous dites que non, ce n'est pas normal. Dans une situation pareille, la personne protesterait. Je protesterai ! Sachez que la grande majorité des récits d'épreuves m'ont été contés avec des rires nerveux et des petits haussements d'épaules semblant signifier que... *C'est la vie.*

La capitalisme et la nécessité de l'emploi qui en découle, imposent beaucoup de choses à l'individu et en permettent beaucoup d'autre à l'emploi. C'est certainement de cet état de fait que vient ce fatalisme. Les individus semblent par contre tout à fait au courant de la réalité de la compétition et du besoin de rendement dans la société. Ils semblent au courant que c'est désormais là que repose toute l'exigence et l'importance du travail.

Conclusion

Analyser le lien social en entreprise à travers le prisme de l'individuation. Nous avons dû prendre quelques détours pour déjà comprendre la question dans un premier temps. Pourquoi le lien social en entreprise ? Pourquoi à travers l'individuation ? Pour résumé, nous savons désormais que l'individu passe le plus clair de son temps au travail. Que le lien social est un impératif de sa survie et de son épanouissement. Et ce, aussi bien dans sa vie privée que dans son emploi. Enfin nous savons que se questionner sur l'individuation revient à se demander quel type d'individu crée la société et, en conséquences, quel type de société est forgée par ces individus.

Le schéma de la page 5 est soutenu par les différentes lectures et témoignages du cadre théorique et pratique. Si nous devions cependant y ajouter un dernier, celui-ci prendrait la forme d'un cercle nommé « capitalisme » cernant le schéma dans son entièreté.

La société envahie par le capitalisme crée des individus stressés et prônes au doute. Quels sont les signes de cette invasion ? Tout d'abord, tout a un prix. Nourriture, logement, loisir, peu importe, le portefeuille doit sortir. Ensuite, l'esprit de compétition qui s'empare de tous les aspects de nos vies et que nous avons intégré un peu malgré nous. Dernièrement, la productivité et le rendement deviennent sacro-saintes valeurs de l'emploi.

Les conséquences de ces trois faits sont multiples. L'individu est en charge de devenir soi-même coûte que coûte. Mais pas seulement. En réalité, il est sommé de devenir plus que lui-même car mieux que quiconque. Un tel impératif, parfois même inconscient, produit des individus qui se posent des questions sur leur société et leur relation à autrui. L'incertain de la compétition passant inexorablement par le travail et notre capacité de gain confrontée à la réalité du coût de la vie produisent des individus criblés d'incertitude. La peur au ventre à chaque instant n'évoquant pas le sourire ou la compréhension de l'autre, le lien social en est affecté.

Que fait l'Etat, réducteur d'incertitudes ? Les aides sociales existent pourtant toujours. Les radeaux de secours n'ont pas été rentrés au port. Pourquoi cette peur constante ? Deux raisons éventuelles. Premièrement, nous l'évoquions, le coût de la vie. Si celui-ci a tendance à monter, les aides sociales n'empruntent pas systématiquement le même chemin. Deuxièmement, l'image symbolique que ces aides renvoient. Dans un monde de concurrence, avoir besoin d'un coup de main n'est pas exactement un rêve devenu réalité. Et *« n'est réel, en fin de compte, que ce qui est dit être tel par un nombre de personnes suffisamment grand »* (Watzlawick et al., 1991, p.17).

Sans cette capacité de lien, l'individu ne peut pourtant pas devenir ou, en tout cas, se réaliser complètement. Nous l'avons vu, le « je » ne peut exister sans un « tu » ou un « nous » sur lequel résonner. Les individus isolés sont effectivement en perte de repères. Quelque chose semble manquer au quotidien. Un individualisme modéré est sain et souhaitable. Il permet à tout un chacun de découvrir qui il est et quel est son réel potentiel unique en dehors des pressions extérieures. Le problème étant que dorénavant, il y a bien une pression extérieure qui accompagne le processus. Le phénomène a été perverti par le capitalisme.

Pour en revenir au monde de l'entreprise et plus précisément à la situation sociale étudiée de l'employé en entreprise, le travail, composant si transcendant dans nos vies quotidiennes n'est que le miroir de ce mal-être individuel et sociétal. Les missions de départ des activités sont parfois mises au placard au profit d'un rendement aveugle mais enrichissant. Financièrement parlant, tout du moins. Le problème c'est que si cet état de fait est de temps à autre assumé par les entreprises, il est après dissimulé, sans grand succès, sous des envolées lyriques d'une intention de bien-être et de volonté de « faire grandir les talents » qui ne sont en rien soutenues par la réalité du terrain des travailleurs. Ou qui seront démantelées pièce par pièce la prochaine fois qu'un responsable aura une colère à faire passer. Cette dichotomie de situation en addition à la pression intense du travail pour le maintien du rendement créent un cynisme chez le travailleur. Ajoutons à ceci le manque évident de confiance de l'employeur vers l'employé qui se traduira par une utilisation extensive de dispositifs et la déresponsabilisation de l'employeur en cas d'appel à l'aide du même employé. Déresponsabilisation qui se traduira par encore une nouvelle responsabilisation du travailleur bien au-delà de ses fonctions ou même du sens commun.

Sainsaulieu (1977, p252.) décrivait le travail comme *le théâtre des rencontres de plusieurs logiques d'actions individuelles et collectives*. Ce constat est on ne peut plus correct et c'est pourquoi je réitère ici que ce mémoire n'a pas pour ambition de réellement exposer toutes les dynamiques existantes mais, si possible, d'apporter du vent dans la voile du débat public à travers sa lecture. Ce constat éveille également une question : l'employé est-il la victime toute désignée de l'employeur et des responsables mauvais au sens manichéen du terme ? J'en doute. Prenons par exemple le phénomène de la déresponsabilisation face à l'appel à l'aide d'un travailleur. Un responsable d'équipe dans une telle démarche pourrait certes le faire par pure méchanceté. Comme Parrique (2022) le présente dans son ouvrage, je n'essaie pas de vous vendre la fable que tout le monde vous veut du bien. Par contre, accepter le contraire comme vérité absolue est tout aussi ridicule. Dès lors, pourquoi se déresponsabiliser ? Peut-être un mouvement de recul absolument humain ? La souffrance fait peur. On craindrait presque qu'elle nous contamine. C'est normal. Peut-être qu'ils ne sont tout simplement pas préparés à de tels cas de figures ? Devraient-ils l'être ? Certainement. Mais dans les faits, nous savons que ce n'est que rarement le cas. Beaucoup sont les managers et responsables d'équipe sans aucune connaissance du management à proprement parler. Ce qui était d'ailleurs reconnu comme fortement accablant dans la littérature scientifique. Qui plus est, la possibilité de prendre en charge une telle situation est-elle donnée par l'organisme au responsable ? Rarement. Nous l'avons vu avec le témoignage de Constance à qui il a été distinctement demandé de ne pas trop s'intéresser aux individus de son équipe et à leurs problèmes. Car le but de l'entreprise n'est pas de s'assurer que ses employés soient heureux. Là-dessus, nous serions d'accord. Mais un des buts de l'entreprise pourrait au moins être de s'assurer qu'elle ne cause pas l'accroissement du malheur. Mais entreprise et croissance... Nous connaissons déjà la réponse.

Revenons-en au rôle de la communication et du communicant. Dupuy (2016) explique qu'au sein de l'entreprise la communication n'est autre que le « bras armé de ce pathos ». Une telle recherche est utile car elle nous permet de mieux comprendre les dynamiques qui se jouent autour de nous et de communiquer en toute connaissance de cause. Et peu importe si nous ne sommes pas communicants professionnels, l'école de Palo Alto nous

l'a bien appris, on ne peut pas ne pas communiquer. « *Le concept de lien social repose sur une approche de la communication sous la forme d'interactions, où celui qui émet le message prend en compte les réactions de celui qui le reçoit* » (Gleonnec, 2001, p24.). Il est utile à tout individu de comprendre le monde qui l'entoure afin de comprendre les réactions des personnes qui l'occupent et de préserver ainsi le lien social.

Le fait est que même en voulant composer une étude en partant du récit de vie et plus particulièrement du récit des épreuves vécues au travail de quelques individus pris au hasard, nous voilà arrivés sur une conclusion systémique révélant un problème à l'échelle sociétale. Martuccelli (2007) et Lemieux (Gayon, 2020) avaient donc raison : il ne s'agit pas ici de sacrifier la sociologie telle qu'on la connaît mais de lui apporter une nouvelle arme. Un nouvel outil. Et un nouveau point de vue. Martuccelli toujours, le disait : l'individu est social et ne peut pas exister avant la société ou sans elle.

Pour conclure, je vous laisserai avec les mots de Marion Barbier, une de nos informatrices, qui exprime avec beaucoup de simplicité une des plus grandes vérités de notre humanité et qui, en ce faisant, demeure inconsciemment dans le champ lexical du capitalisme en exposant sa plus grave conséquence : « *Je pense, la pire pauvreté au monde, c'est ça. C'est d'être seul.* »

Bibliographie

▪ Articles Scientifiques

- Bertaux, D., & Singly, F. de. (2016). *Le récit de vie* (4e éd). Armand Colin.
- Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Robert, C. (2021). *Le sentiment d'injustice en entreprise : Anticiper pour assurer la performance*. Mardaga.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : Quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Borgetto, M., & Lafore, R. (2001). L'État-providence, le droit social et la responsabilité. *Lien social et Politiques*, 46, 31-42. <https://doi.org/10.7202/000321ar>
- Bourdieu, P. (2015). *La misère du monde*. Éditions Points.
- Charbonneau, J., & Estèbe, P. (2001). Entre l'engagement et l'obligation : L'appel à la responsabilité à l'ordre du jour. *Lien social et Politiques*, 46, 5. <https://doi.org/10.7202/000319ar>
- Chauvière, M. (2010). Introduction. In *Trop de gestion tue le social* (p. 15-24). La Découverte. <https://www.cairn.info/trop-de-gestion-tue-le-social--9782707164438-p-15.htm>
- Comtet, I. (2009). Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : La capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication. langages, information, médiations*, 33, Article 33. <https://doi.org/10.4000/edc.1079>
- Dardot, P., & Laval, C. (2010). Néolibéralisme et subjectivation capitaliste. *Cités*, 41(1), 35-50. <https://doi.org/10.3917/cite.041.0035>
- Dujarier, M.-A. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. la Découverte.
- Dujarier, M.-A. (2021). *Troubles dans le travail : Sociologie d'une catégorie de pensée*. Presses universitaires de France.
- Dupuy, F. (2016). *La faillite de la pensée managériale*. Éditions Points.
- Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social : Étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Alcan.
- Ehrenberg, A. (1999). *Le culte de la performance*. Hachette.
- Ehrenberg, A. (2010). *La fatigue d'être soi : Dépression et société*. Odile Jacob.
- Gayon, J. (Éd.). (2020). *L'identité : Dictionnaire encyclopédique*. Gallimard.
- Gleonnec, M. (2001). *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : L'appropriation du télétravail dans l'entreprise*.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233. <https://doi.org/10.2307/202051>

- Hayat, P. (2009). Emmanuel Levinas : Une intuition du social. *Le Philosophoire*, 32(2), 127-137. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/phoir.032.0127>
- Honneth, A. (1996). *The struggle for recognition : The moral grammar of social conflicts* (1st MIT Press ed). MIT Press.
- Lambotte, F. (2018). Vers une approche communicationnelle de l'individu face aux épreuves organisationnelles. *Études de communication*, 50, 33-56. <https://doi.org/10.4000/edc.7454>
- Larralde, P. (2022). La servitude volontaire aujourd'hui : Fragilité de l'individu souverain. *L'Enseignement philosophique*, 72e Année(1), 49-64. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/eph.722.0049>
- Le lien social : Entretien avec Serge Paugam—Sciences économiques et sociales.* (2012). <http://ses.ens-lyon.fr/ses/articles/le-lien-social-entretien-avec-serge-paugam-158136>
- Lemieux, P. (1987). *La souveraineté de l'individu : Essai sur les fondements et les conséquences du nouveau libéralisme* (1re éd). Presses universitaires de France.
- Linhart, D. (2015a). 1. Voyage au pays des anthropreneurs. In *La comédie humaine du travail* (p. 15-60). Érès. <https://www.cairn.info/la-comedie-humaine-du-travail--9782749246321-p-15.htm>
- Linhart, D. (2015b). 3. Redéfinitions du travail, de la morale et du bonheur : Un nouveau modèle managérial. In *La comédie humaine du travail* (p. 97-148). Érès. <https://www.cairn.info/la-comedie-humaine-du-travail--9782749246321-p-97.htm>
- Linhart, D. (2015c). Introduction. In *La comédie humaine du travail* (p. 7-14). Érès. <https://www.cairn.info/la-comedie-humaine-du-travail--9782749246321-p-7.htm>
- Linhart, D. (2015d). Lutter contre l'obsolescence programmée de l'avenir. In *La comédie humaine du travail* (p. 149-152). Érès. <https://www.cairn.info/la-comedie-humaine-du-travail--9782749246321-p-149.htm>
- Linhart, D. (2015e). Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades. *Connexions*, 103(1), 49-60. <https://doi.org/10.3917/cnx.103.0049>
- Martuccelli, D. (2007). Les épreuves de l'individu dans la globalisation. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/ras.508>
- Martuccelli, D. (2009). Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne ? Pour quoi, pour qui, comment ? *Sociologie et sociétés*, 41(1), 15-33. <https://doi.org/10.7202/037905ar>
- Martuccelli, D. (2019). Individu / individuation. In *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (p. 101-103). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0101>
- Martuccelli, D., & de Singly, F. (2018a). Conclusion. In *L'individu et ses sociologies: Vol. 3e éd.* (p. 161-168). Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-individu-et-ses-sociologies--9782200621667-p-161.htm>

- Martuccelli, D., & de Singly, F. (2018b). Introduction. In *L'individu et ses sociologies: Vol. 3e éd.* (p. 9-14). Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-individu-et-ses-sociologies--9782200621667-p-9.htm>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013a). 2—Des attentes immenses posées sur le travail. In *Réinventer le travail* (p. 55-102). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/reinventer-le-travail--9782130584698-p-55.htm>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013b). 3—Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail. In *Réinventer le travail* (p. 103-148). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/reinventer-le-travail--9782130584698-p-103.htm>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013c). Introduction. In *Réinventer le travail* (p. 1-6). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/reinventer-le-travail--9782130584698-p-1.htm>
- Monteil, P.-O. (2000). Luc Boltanski et Eve Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme. *Autres Temps*, 65(1), 105-106.
- Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l'investissement sur soi. *Terrains/Théories*, 6, Article 6. <https://doi.org/10.4000/teth.929>
- Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance*. Éditions du Seuil.
- Paugam, S. (2022). *Le lien social* (5e éd. corrigée). Que sais-je ?
- Petit, V. (2005). La gouvernementalité managériale. *Études de communication. langages, information, médiations*, 28, Article 28. <https://doi.org/10.4000/edc.246>
- Renaud_sainsaulieu_sur_l_identite.pdf. (s. d.). Consulté 3 juin 2023, à l'adresse http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/renaud_sainsaulieu_sur_l_identite.pdf
- Rosanvallon, P. (2021). *Les épreuves de la vie : Comprendre autrement les Français*. Seuil.
- Rosanvallon, P. (1999). *La crise du lien social*. AssoConnect. <https://www.ssf.fr.org/articles/53877-la-crise-du-lien-social>
- Rouzé, J.-P. (1992). Du lien social en entreprise. *Sciences de la Société*, 27(1), 41-48. <https://doi.org/10.3406/sciso.1992.1045>
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Schaufeli, W. (2013). *What is engagement?* <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
- Simmel, G. (1917). *Questions fondamentales de sociologie*.
- Singly, F. de. (2010). *Les uns avec les autres : Quand l'individualisme crée du lien*. A. Fayard-Pluriel.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd). De Boeck supérieur.

Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.

Vervisch, G. (2022). *Êtes-vous sûr d'avoir raison ?* Flammarion.

Watzlawick, P., Hacker, A.-L., & Baltzer, M. (1991). *Les cheveux du baron de Münchhausen : Psychothérapie et réalité*. Éd. du Seuil.

▪ **Ouvrages**

Bertaux, D., & Singly, F. de. (2016). *Le récit de vie* (4e éd). Armand Colin.

Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Robert, C. (2021). *Le sentiment d'injustice en entreprise : Anticiper pour assurer la performance*. Mardaga.

Bourdieu, P. (2015). *La misère du monde*. Éditions Points.

Dujarier, M.-A. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. la Découverte.

Dujarier, M.-A. (2021). *Troubles dans le travail : Sociologie d'une catégorie de pensée*. Presses universitaires de France.

Dupuy, F. (2016). *La faillite de la pensée managériale*. Éditions Points.

Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social : Étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Alcan.

Ehrenberg, A. (1999). *Le culte de la performance*. Hachette.

Ehrenberg, A. (2010). *La fatigue d'être soi : Dépression et société*. Odile Jacob.

Gayon, J. (Éd.). (2020). *L'identité : Dictionnaire encyclopédique*. Gallimard.

Gleonnec, M. (2001). *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : L'appropriation du télétravail dans l'entreprise*.

Honneth, A. (1996). *The struggle for recognition : The moral grammar of social conflicts* (1st MIT Press ed). MIT Press.

Lemieux, P. (1987). *La souveraineté de l'individu : Essai sur les fondements et les conséquences du nouveau libéralisme* (1re éd). Presses universitaires de France.

Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance*. Éditions du Seuil.

Paugam, S. (2022). *Le lien social* (5e éd. corrigée). Que sais-je ?

Rosanvallon, P. (2021). *Les épreuves de la vie : Comprendre autrement les Français*. Seuil.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Simmel, G. (1917). *Questions fondamentales de sociologie*.

Singly, F. de. (2010). *Les uns avec les autres : Quand l'individualisme crée du lien*. A. Fayard-Pluriel.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd). De Boeck supérieur.

Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.

Vervisch, G. (2022). *Êtes-vous sûr d'avoir raison ?* Flammarion.

Watzlawick, P., Hacker, A.-L., & Baltzer, M. (1991). *Les cheveux du baron de Münchhausen : Psychothérapie et réalité*. Éd. du Seuil.

▪ **Conférences**

Donjean C. (2023). *Audit de Communication*, unpublished conference, Lambotte F. Université Catholique de Louvain, Mons

Rosanvallon P. (2023). *LES ÉPREUVES DE LA VIE*, unpublished conference, Université Catholique de Louvain, Louvain

Résumé

Le lien social en entreprise. S'agit-il d'un besoin ou d'un bonus ? L'emploi est-il un terrain propice au développement du lien social ? Qu'est-ce que l'individuation ? Et quel est son apport méthodologique vis-à-vis du lien social et du travail ? Le présent mémoire répond à ces questions et développe également une approche théorique du rôle de l'Etat et du capitalisme dans la dynamique.

Outre ce travail théorique, la parole est donnée à plusieurs individus, tous employés en entreprise. La volonté est de remettre la personne au centre des recherches qui la concernent. Que vit-elle réellement au quotidien ? Se poser de telles questions sur le lien social est-il pertinent pour la réalité de nos concitoyens ? Nous répondrons à ces questions et nous apprendrons encore bien d'autres choses à travers les contes des épreuves rencontrées sur le lieu de travail de nos intervenants.

Mots-clés

Lien social – individuation – entreprise – capitalisme - épreuve