

MARS 2013

ACTES DU 8^{ÈME} FORUM LA!CITÉ / D!VERSITÉ



**Le Mans,
Jeudi 21 mars 2013
à la Maison des Loisirs et
de la Culture
« Les Saulnières »
LE MANS (72)**

**« *Que signifie vouloir
être Sujet ?* »**

Organisé par la Ligue de
l'enseignement / FAL 72
Et le Collectif Sarthois
d'Education à la Citoyenneté
et à la Diversité

SOMMAIRE

PROGRAMME du 21 MARS 2013	2-
MOT D'ACCUEIL DE JEAN-LUC LOUVIN	4-
Président de la Ligue de l'Enseignement – FAL 72	
INTERVENTION D'ANNICK JOSEPH	6-
Animatrice du Collectif d'Education à la Citoyenneté et à la Diversité, Ligue de l'Enseignement – FAL 72	
OUVERTURE PAR FRANCOISE DOMALIN	8-
Ancienne Présidente de la section du Mans et de la Sarthe de la Ligue des Droits de l'Homme Animatrice de ce 8ème forum	
INTERVENTION DE VINCENT DE GAULEJAC	11-
Directeur du Laboratoire de Changement Social Université Paris VII Denis Diderot, membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique	
ECHANGES AVEC LA SALLE	29-
Animés par Françoise DOMALIN	
RESTITUTION DES ATELIERS :	
ATELIER 1 - IMAGÉCRITURE	42-
Animateur de l'atelier : Jean-Yves BLOISE	
ATELIER 2 – GÉNOGRAMME ET HISTOIRES	43-
Animateur de l'atelier : Yannick LEBLANCHE	
ATELIER 3 – MON HISTOIRE AVEC LA CULTURE	44-
Animatrice de l'atelier : Nathalie SENECHAL, restitution faite par Emmanuel Lebon	
SYNTHESE DE LA JOURNEE	46-
Françoise Domalin	
REMERCIEMENTS	49-
Annick Joseph	
ANNEXES	50-
Annexe 1 : Bibliographie de Vincent de Gaulejac	
Annexe 2 : Bibliographie atelier 2 – Génogramme et histoires	
Annexe 3 : Quelques coordonnées	

PROGRAMME DU 21 MARS 2013

- ◀ **9h15** **Accueil du public** et émargement
- ◀ **9h45** Mot d'accueil de **Jean-Luc JOUVIN**, Président de la Ligue de l'Enseignement / FAL 72
Ouverture de la thématique
- ◀ **10h00** **Intervention de Vincent de GAULEJAC**. Directeur du Laboratoire de Changement Social Université Paris7 Denis Diderot. Membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique.
Auteur de «*La société malade de la gestion*» (Points 2009), «*Qui est JE ?*» (Seuil, 2009), «*Travail, les raisons de la colère*» (Seuil, 2011), «*Manifeste pour sortir du mal-être au travail*» (DDB, 2012)
Site internet : vincentdegaulejac.com
- « L'individu-sujet face aux contradictions des sociétés hypermodernes »**
- Dans la perspective de la sociologie clinique, nous analyserons :
- . Comment l'individu "hypermoderne" se construit face aux contradictions auxquelles il est confronté ?
 - . Comment il cherche à produire du sens que la crise du symbolique et des institutions ne lui apportent plus ?
 - . Comment il cherche à s'affirmer dans un contexte de "lutte des places" où l'existence sociale de chacun est menacée ?
 - . Comment il réagit aux injonctions paradoxales qui l'invitent à se présenter comme un homme libre, responsable, créatif, capable de faire des projets, et en même temps de se couler dans des modèles, des contraintes, des normes très strictes.
- ◀ **10h45** **Pause**
- ◀ **11h** **Suite de l'intervention suivi d'échanges avec la salle.**
- ◀ **12h - 14h** **Pause – déjeuner**

◀ **14h / 14h15** Répartition dans les différents ateliers :

Atelier 1 : « *Imagécriture* » - **Animateur : Jean-Yves BLOISE** . Président de « L'arbre à Plumes », formateur d'adultes et animateur d'atelier d'expression.

« *Imagécriture* » est un dispositif d'atelier d'expression. Les participants sont invités à faire « un pas de côté », un détour par l'image. L'atelier d'écriture, dans la majorité des situations, suppose une confrontation immédiate avec les mots, la littérature, qui pour certaines personnes peut engendrer une appréhension pour l'acte d'écrire ; parfois même inhiber toute envie de s'autoriser l'écriture. Une longue pratique d'ateliers d'expression en dynamisation sociale me donne l'occasion de vous proposer une sensibilisation à ce dispositif créatif, sur le thème « *parcours de vie* ».

Atelier 2 : « *Génogramme et histoires* » - **Animateur : Yannick LEBLANCHE**. Psychologue clinicien, thérapeute familial à l'Institut départemental de thérapie familiale.

En quoi un génogramme par les liens qu'il représente génère-t-il une ou des histoires identitaires qui influencent l'idée que le sujet se fait de lui-même en terme d'appartenance, d'autonomie ou de dépendance ?

Se raconter des histoires différentes fabrique des processus identitaires différents et donc des sujets non pas uniques mais multiples... Le génogramme est-il utile en ce sens ou sans intérêt ?

Atelier 3 : « *Mon Histoire avec la Culture* » - **Animatrice : Nathalie SENECHAL**. Chargée de développement à l'Association Cultures du Cœur Maine.

Cet atelier vous est proposé comme une invitation à explorer votre propre culture et celle de l'autre, en désacralisant la culture officielle et en valorisant les chemins pour une culture pour tous, source de partage, de richesses et de remobilisation pour une meilleure estime de soi. L'expérimentation de cet atelier permettra dans un deuxième temps d'échanger sur la place de la culture dans les processus d'insertion et de lutte contre les discriminations.

◀ **16h15** Synthèse de la journée

◀ **16h30** Pot de clôture.

MOT D'ACCUEIL PAR JEAN-LUC JOUVIN

PRÉSIDENT DE LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT - FAL 72

Bonjour à tous et bienvenue.

Ce 8ème Forum Laïcité / Diversité est programmé dans le cadre des Semaines d'Education Contre le Racisme et est coordonné par la Ligue de l'enseignement / FAL 72.

Je tiens à remercier la Ville du Mans représentée aujourd'hui par Monsieur Yves CALIPPE, Adjoint au Maire, Délégué à la Solidarité et vice-président du CCAS, qui met à notre disposition ce bel espace... et tout particulièrement l'équipe de la Maison des Loisirs et de la Culture Les Saulnières de nous accueillir dans ses locaux.

Après avoir vu se dérouler nos précédents Forums Laïcité / Diversité dans les différents quartiers relevant du Contrat Urbain de Cohésion Sociale, il était important pour nous d'implanter ce Forum dans ce quartier de l'Épine, autre quartier relevant du CUCS.

Par ailleurs, je tiens à vous adresser les excuses pour leur absence :

- De Madame Marietta KARAMANLI, députée et Adjointe au Maire du Mans chargée de la Jeunesse... retenue à l'Assemblée Nationale,
- De Madame Chantal HERSEMEULE, Conseillère municipale déléguée aux droits des Femmes et à la lutte contre les discriminations pour la Ville du Mans
- De Monsieur Claude JEAN, Adjoint au Maire du Mans chargé de l'Éducation.

Bienvenue et merci aussi à nos intervenants de la journée :

- Monsieur Vincent de GAULEJAC, Directeur du Laboratoire de Changement Social à l'Université Paris 7 - Denis Diderot, membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique et auteur de plusieurs ouvrages de sociologie dont vous trouverez une sélection de quelques titres proposés à la vente... et sans doute à la dédicace ?
- Madame, Nathalie SENECHAL, Chargée de développement à l'Association Cultures du Cœur Maine, présente cet après-midi.
- Monsieur Jean-Yves BLOISE, Président de l'association « L'arbre à Plumes », formateur d'adultes et animateur d'atelier d'expression.

- Monsieur Yannick LEBLANCHE, Psychologue clinicien, thérapeute familial à l'Institut départemental de thérapie familiale, présent cet après-midi.
- Et Madame Françoise DOMALIN, membre de la Ligue des Droits de l'Homme, ancienne présidente de la section Sarthe et qui sera notre animatrice, notre « Madame Loyale » de la journée.

Enfin merci, tout particulièrement à :

- Nathalie BEAUCHARD, bénévole,
- Laurent BIHEL, du Développement Social Urbain Ville du Mans,
- Maryline BLIN de la Prévention Spécialisée,
- Yohann LEBRETON du Centre Social Quartiers Sud,
- Claire PILOU de la MPT Jean Moulin Ville du Mans,
- Bruno RICHEL du Centre social Pâtis St Lazare,
- Claude ROQUET de la LDH Sarthe
- Magali BERNARD, du service Patrimoine de la Ville du Mans...

... membres du Collectif d'Education à la Citoyenneté et à la Diversité qui ont travaillé à la conception de ce Forum ainsi qu'à Annick JOSEPH, animatrice de ce Collectif à qui je vais passer la parole pour quelques informations pratiques.

Bonne journée à tous.

INTERVENTION D'ANNICK JOSEPH

DÉLÉGUÉE CULTURE ET ÉDUCATION DE LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT - FAL 72

Pour rappel, nos Forum LAICITE / DIVERSITE ont pour but de nous former par le partage et l'appropriation d'outils et / ou de démarches en mesure de développer les situations d'apprentissage des publics que nous côtoyons au quotidien. Que ce soit un public d'enfants à l'école ou dans les structures socioculturelles, mais aussi plus largement de citoyens dans les associations ou dans les quartiers.

Les contenus de ces Forum L/D sont élaborés par un groupe de réflexion issu du Collectif d'Education à la Citoyenneté et la Diversité que le Président, Jean-Luc JOUVIN vous a présenté précédemment.

Ces Forum LAICITE / DIVERSITE sont mis en place pour tenter de répondre à nos interrogations, -voire nos doutes- mais de toute évidence pour nous permettre de repartir avec des éléments qui enrichiront nos pratiques.

Comme le précisait Jean-Luc JOUVIN, cette journée sera dense, aussi devons-nous être « disciplinés »

Pour cela quelques informations pratiques :

Tout d'abord, vous verrez circuler durant toute la journée un animateur / technicien de l'association Urban Music qui effectuera plusieurs prises de vues pour réaliser un petit clip vidéo de ce Forum.

A 10h45, nous prévoyons une pause de 15mn Merci de bien vouloir respecter cette durée pour assurer le bon déroulement du programme prévu. Durant cette pause, vous pourrez :

- Faire l'acquisition d'un des ouvrages de M. Vincent de Gauléjac qui sont présentés au comptoir de presse dans cette salle.

- Vous pourrez aussi vous désaltérer, pour cela deux administratrices de la FAL 72 se tiennent à votre disposition à l'espace prévu à cet effet.

A 11h00, nous reprendrons nos places ici dans cette salle pour poursuivre notre réflexion et échanger avec notre intervenant. Précision : comme à l'accoutumée, les apports de nos invités et nos échanges

sont enregistrés pour permettre une rédaction des Actes, aussi... lors des prises de parole dans le public, merci de se présenter en précisant son nom, son prénom, et le nom de la structure d'où on vient.

Fin de la matinée à 12h00. Différents points de restauration se trouvent aux alentours ... Une petite liste non exhaustive est à votre disposition à l'accueil.

Reprise à 14h00. Nous nous dirigerons alors vers les différents espaces prévus pour les ateliers.

Trois ateliers :

Atelier 1 : « *Imagécriture* » animateur : Jean-Yves BLOISE . Cet atelier se déroulera à l'arrière de cette salle et vous serez 20 participants à y assister.

Atelier 2 : « *Génogramme et histoires* » - animateur : Yannick LEBLANCHE. Cet atelier se déroulera également à l'arrière de cette salle et vous serez 20 participants à y assister.

Atelier 3 : « *Mon Histoire avec la Culture* » - animatrice : Nathalie SENECHAL. Cet atelier se déroulera sur la scène derrière ce joli rideau noir et vous serez 15 personnes à y participer.

A l'issue des ateliers, soit vers 16h00, nous nous retrouverons en plénière dans cette salle pour entendre de nos animateurs d'ateliers, un petit compte-rendu de ce qui se sera passé dans les différents groupes.

Enfin vers 16h15, Françoise DOMALIN clôturera ce 8^{ème} forum Laïcité – Diversité par une synthèse.... et un « pot de Clap de Fin » sera servi.

Dernier détail :

La FICHE BILAN-EVALUATION qui vous a été remise ce matin, est à compléter et à rendre avant de repartir, celle-ci est importante car elle permet à notre groupe de travail de réfléchir aux contenus des futurs Forum Laïcité/Diversité. Une bannette est prévue à cet effet sur la table d'évergissement.

Dans l'immédiat, je passe la parole à Françoise DOMALIN pour l'introduction de cette journée.

Merci à tous de votre attention.

OUVERTURE DE LA THEMATIQUE PAR FRANÇOISE DOMALIN

Ancienne Présidente de la section du Mans et de la Sarthe de la Ligue des Droits de l'Homme
Animatrice de ce 8ème forum

Je suis très contente d'avoir l'occasion de participer à ce forum en tant qu'animatrice, surtout pour le sujet de cette année est particulièrement en rapport avec les valeurs de la Ligue des Droits de l'Homme. Avant de céder la parole à Monsieur de Gaulejac, je vous propose une petite introduction.

Depuis la fin des trente glorieuses et le début de la crise pétrolière des années 70 s'est opérée une mutation économique et sociale au niveau mondial, la mondialisation ou globalisation, qui s'est répercutée sur le monde du travail. L'ouverture des frontières aux échanges économiques et commerciaux, le libre jeu de la concurrence au niveau mondial ont bouleversé les données de notre cadre de vie. Ce bouleversement s'est accentué depuis les années 80.

Les avancées technologiques, mais aussi des choix politiques, le libéralisme, ont eu un impact considérable sur le mode de vie de tous les citoyens et en particulier sur leurs conditions de travail et leur attitude face au monde professionnel. Les progrès technologiques, certes, mais également les délocalisations et des exigences accrues de rentabilité à court terme des investisseurs ont supprimé de nombreux emplois en Europe, en laissant sur le côté de la route une partie considérable des gens les moins formés, les condamnant au chômage avec tout ce qu'il entraîne de difficultés matérielles et psychologiques, de perte de repères identitaires, car le travail reste encore aujourd'hui, malgré le chômage de masse, dans les esprits et dans les faits, le lieu essentiel où se forge l'estime de soi et où se tissent des liens sociaux. La pauvreté ou la misère se doublent ici de stigmatisation, l'exclu étant induit à se culpabiliser de ne pas trouver d'emploi.

Du côté des citoyens insérés dans le monde du travail, c'est un autre mal-être qui est apparu depuis les années 80, découlant d'abord de l'insécurité née de la précarisation systématique et volontaire de l'emploi : par exemple les stages imposés aux jeunes, les missions d'intérim, les C.D.D., les temps partiels non choisis et évidemment toujours la peur de la chute hors du système, mais provenant aussi des nouvelles exigences des entreprises envers les salariés : exigence d'efficacité mesurée individuellement, adaptabilité rapide, flexibilité géographique, concurrence au sein même de l'entreprise, assujettissement à l'esprit d'entreprise qui demande à la fois initiative et soumission de la pensée et même du langage - on parle un langage de l'entreprise - ; voilà les prérequis d'une réussite professionnelle que tout plan social pour cause de fusion ou de délocalisation peut d'ailleurs anéantir à tout moment et en quelques heures.

Il existe des salariés, par exemple, qui sont arrivés au travail et à qui on a dit : « Vous avez trois heures pour libérer votre bureau. »

Ceci était flagrant dans le privé dans les années 70 mais s'est également imposé dans le public où des exigences quantitatives, la gestion managériale avec la dictature de l'évaluation chiffrée, remplacent peu à peu des valeurs humanistes, par exemple la conscience professionnelle, qui ont fait choisir ces secteurs d'activité par les professionnels (santé publique, aide sociale, enseignement, justice, police). En fait, c'est une déontologie qui est mise à mal au nom de la rentabilité prétendument exigée par la crise, la dignité du salarié comme celle de l'utilisateur sont bafouées. Là s'exercent des pressions, du harcèlement qui détériorent gravement la santé des travailleurs, quelle que soit leur place dans la hiérarchie.

Le désarroi est donc quasi général dans le monde du travail actuel, d'autant que les acquis sociaux sont peu à peu niés, que le rôle des syndicats est de moins en moins prégnant et que l'individu n'a plus l'impression d'appartenir à une classe, mais de lutter pour sa place dans une société où il ne peut plus trouver d'appuis solidaires, étant souvent isolé par la multiplication des modes de travail et des statuts différents. Il est difficile en effet de créer des solidarités quand les gens travaillent tous à des heures différentes, les uns à temps plein, les autres à temps partiel, les uns stagiaires, les autres intérimaires, certains pour le même travail ont un C.D.D. ou un C.D.I. et certains même travaillent avec le téléphone ou à domicile.

La consommation d'alcool, de drogues et de psychotropes est symptomatique de ce mal-être, les addictions aidant à tenir le coup, à supporter l'insupportable, mais concourant bien sûr à aggraver l'état psychique de l'individu et favorisant les passages à l'acte. Les agressions d'employés des services sociaux, les suicides en entreprise - comme il s'en est passé à France Télécom et ailleurs - et dans les locaux de Pôle Emploi sont un autre indicateur alarmant. Ce ne sont pas des actes de malades, intrinsèquement dépressifs, mais des cris de désespoir et de révolte face à des institutions et une société qui ne veut pas entendre les personnes qu'elle a fragilisées – ce ne sont pas des personnes fragiles, mais fragilisées.

Nul ne peut aujourd'hui se sentir totalement épargné par ce malaise général dans notre société, comme un poids qui hypothèque l'avenir de toutes les générations. Alors comment ne pas s'abandonner au fatalisme, à l'individualisme angoissé, à la désespérance ou, au mieux, à la survie due aux solidarités de clan familial ? Comment se construire comme sujet ? Comment donner du sens à sa vie quand on a tant de mal à supporter le présent et à se projeter dans l'avenir ?

C'est ce que nous allons demander donc à Vincent de Gaulejac qui nous fait le grand honneur de venir nous parler de « *L'individu-sujet face aux contradictions des sociétés hypermodernes* ».

Alors je vais peut-être répéter un peu ce qu'a dit Jean-Luc Jouvin tout à l'heure, mais j'ai un petit peu plus d'éléments pour présenter Vincent de Gaulejac. Pour ceux qui ne connaîtraient pas ses écrits, il est sociologue, psychologue clinicien, professeur à Paris VII, Directeur du Laboratoire de changement social, fondateur de l'Institut de Sociologie Clinique. À ce titre il s'est attaché à comprendre la problématique du sujet social contemporain en réintroduisant la catégorie du vécu dans la sociologie. Il est l'auteur, entre autres ouvrages, de "*La société malade de la gestion*", "*Les sources de la honte*", "*Le coût de l'excellence*", "*L'emprise de l'organisation*" et dernièrement de "*Travail, les raisons de la colère*".

S'intéressant à la dimension existentielle, à ce que les sujets peuvent dire de la société dans laquelle ils vivent, Vincent de Gaulejac est parmi les personnes les plus compétentes pour répondre aux interrogations de ce forum Laïcité-Diversité dont le but est, comme l'a dit Annick, de partager des savoir-faire et d'en construire d'autres ensemble, dans une perspective d'autoformation permanente et de projet d'amélioration de notre « vivre ensemble ».

Je lui cède donc la parole pour une intervention de 45 minutes à une heure qui sera suivie d'un quart d'heure de pause avant une heure de débat pendant laquelle vous serez invités à prendre la parole pour exprimer vos idées, faire part de vos expériences personnelles ou interroger Vincent de Gaulejac.

INTERVENTION DE VINCENT DE GAULEJAC

Directeur du Laboratoire de Changement Social Université Paris VII Denis Diderot, membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique

Merci, je suis très honoré de votre invitation et très heureux de vous rencontrer.

Je vais d'abord dire un mot pour dédier cette conférence à Robert Castel¹. Vous le connaissez sans doute, c'est un sociologue éminent qui a été avec Pierre Bourdieu un des sociologues très importants de ces trente dernières années pour comprendre la société d'aujourd'hui, avec lequel j'ai beaucoup travaillé aussi. Il a beaucoup travaillé sur la notion d'individu, les individus par excès ou les individus par défaut ainsi que sur les métamorphoses de la question sociale et de la question du travail.

J'avais rendez-vous avec lui cette semaine pour faire une interview sur un livre qu'il a écrit il y a quarante ans qui s'appelle *Le psychanalisme*². On avait convenu de travailler ensemble sur le psychanalisme quarante ans après. C'est un livre à la fois tout à fait intéressant sur son rapport à la psychanalyse mais ce rendez-vous n'aura pas lieu. C'était aussi un ami, donc je souhaitais lui rendre hommage parce qu'il a été très important pour moi.

Vous avez mis un titre tout à fait intéressant : « Et si on vous interdisait d'être vous ? ». Je ne sais pas comment vous avez élaboré cette question, mais elle renvoie à une autre question : Qu'est-ce que ça veut dire : « être soi, être soi-même » ? Et donc, est-ce que cette injonction à être soi-même, à vouloir être sujet, est quelque chose qui est libérateur, émancipateur ? Ou est-ce que ce ne serait pas aussi le signe d'une injonction tout à fait paradoxale : « Je vous ordonne d'être vous » ? Ce qui renvoie à : « Je vous ordonne d'être libre », en quelque sorte, ou d'affirmer votre liberté, votre autonomie. Là est le paradoxe : si c'est effectivement une injonction qui vous est donnée, évidemment, on se demande où est l'autonomie...

J'essaierai d'aborder cette question : qu'est-ce que ça veut dire vouloir être sujet, dans un premier temps plus en sociologue. C'est-à-dire : est-ce que ce n'est pas une question qui est liée à la transformation de la société et j'ajouterai quelques réflexions donc sur cette question du sujet dans la modernité et dans l'hypermodernité. Puis je l'aborderai dans un deuxième temps comme clinicien effectivement, donc au plus près du vécu des personnes.

1 - Robert Castel est un sociologue français, né le 27 mars 1933 et mort le 12 mars 2013. Il était spécialisé en sociologie du travail et travaillait notamment sur des thèmes relatifs à l'exclusion sociale. (Source Wikipédia)

2 – Collection Champs Editions Flammarion – François Maspero, 1973.

La Sociologie Clinique, pour moi, c'est effectivement d'introduire la démarche clinique qui est née en médecine puis en psychologie. Etymologiquement, clinique c'est « près du lit du patient ». C'est le moment où la médecine ne s'occupe pas uniquement du corps mais va au chevet du malade pour entendre ce que le malade a à dire sur sa maladie. Donc, quelque part, il est interpellé comme sujet qui peut donner des informations à l'expert médecin. Ce que dit le malade sur sa maladie peut-être intéressant aussi bien pour le médecin que pour la connaissance.

Bourdieu avait écrit un livre avec Chamboredon et Passeron dans les années 60 sur une sociologie scientifique pure et dure¹ dans lequel il disait, avec Passeron, que la malédiction du sociologue c'est qu'il avait affaire à des objets qui parlent... C'est toute la théorie de Bourdieu : il faut se méfier de ce que les gens ont à dire sur leur situation et ça ce n'est pas de la sociologie. En plus il voulait critiquer la non-directivité, les approches psychologisantes, etc. D'ailleurs il a beaucoup changé parce que, vingt-cinq ans après, il a écrit *La misère du monde*². Ce sont 850 pages de sujets qui sont interviewés par des sociologues et il avait l'air de trouver cela tout à fait intéressant. J'aime beaucoup Pierre Bourdieu - en plus on en a beaucoup parlé - je dirai que la bénédiction du sociologue clinicien, c'est qu'il a affaire à des sujets qui parlent. Mais pour autant, ils ne parlent pas pour ne rien dire et ils donnent des informations intéressantes sur la société dans laquelle ils vivent. En même temps, ce n'est effectivement pas de la sociologie, c'est une façon de produire du sens et c'est à partir de ce sens qui est produit par les sujets que le sociologue peut essayer de produire de la connaissance et des hypothèses sur le monde dans lequel on vit.

C'est un peu dans cette perspective que j'ai construit mon propos, d'abord dans un propos d'analyse sociologique et après plutôt du côté de la clinique pour terminer justement par quelques réflexions sur : qu'est-ce que cela veut dire « vouloir être sujet » ? Qu'est-ce que cela veut dire cette exigence ou ces interdictions à exister comme individu, à exister comme sujet ?

Je reviendrai sans doute aussi sur ce que vous avez dit sur le contexte, à savoir un monde qui est dominé par l'idéologie managériale, qui imprime sa marque et une nouvelle forme de pouvoir dans toutes les organisations ? Au départ c'était plutôt dans le privé et puis cela a été exporté et importé dans le public, dans le travail social, dans l'éducation - vous les avez cités - dans tous les secteurs qui nous concernent. Et je dirai donc quelques mots sur ce phénomène que j'ai aussi étudié ces derniers temps.

1 - Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron et Jean-Claude Chamboredon, *Le Métier de sociologue, préalables épistémologiques*, Editions Mouton - Bordas, 1968.

2 - *La Misère du monde*, sous la direction de Pierre Bourdieu aux éditions du Seuil, 1993.

Pendant trois ans, une équipe de sociologues a enquêté sur le *terrain*, auprès d'ouvriers, d'employés, de paysans dans les familles, la ville, l'école, l'usine et cet ouvrage est un recueil de leurs maux avec leurs mots qui exprime la misère du monde contemporain. (Source : Wikipédia)

Dans les sociétés industrielles, au Moyen-âge et jusqu'à la Révolution, la notion de sujet était renvoyée au sujet du Roi. Le sujet était assujéti au Roi et donc la notion de sujet n'avait pas du tout la connotation qu'elle a aujourd'hui comme renvoyant à un individu autonome. Cela renvoyait à une forme de gouvernance où le pouvoir et la domination venaient d'en haut, venaient du Roi qui était "oint du seigneur", comme on disait, c'est-à-dire qu'il avait été produit et créé par Dieu et il était donc absolument inattaquable.

Il y a une première rupture tout à fait intéressante, qui est celle de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, mais surtout ce peuple qui se permet de couper la tête du Roi. C'est un acte tout à fait intéressant, parce que couper la tête du Roi ça veut dire qu'effectivement l'histoire n'est plus dominée par Dieu et son représentant sur terre ou ses représentants qui sont les Rois. Les hommes peuvent se mobiliser et changer le cours de l'histoire. Les hommes peuvent donc devenir Sujets de l'Histoire. Evidemment quand je dis ça, c'est Sujet avec un grand S et Histoire avec un grand H.

Il y a eu cette idée que les hommes pouvaient avoir prise sur leur destinée collective et changer la société, ce qui est quand même une idée assez révolutionnaire, mais qui maintenant est devenue assez banale. Tout le monde est à peu près d'accord là-dessus, l'Histoire n'est pas faite par un principe transcendantal ou extérieur : « Dieu l'a voulu... ». Encore que, si vous regardez ce qui se passe dans le monde, cette croyance-là est toujours absolument présente et on peut se demander si elle n'est pas encore dominante. Mais en même temps elle est très contestée et elle peut coexister avec une autre idée : effectivement chaque individu est libre de croire ce qu'il veut et de peser sur sa destinée, et peut-être même de peser sur la destinée de l'Histoire avec un grand H.

Puis il y a eu l'arrivée de cette bizarrerie philosophico-politique qui est cette idée, en particulier de Marx, que l'Histoire avait un sens et que les hommes – et en particulier le prolétariat, la classe ouvrière – pouvaient se mobiliser et changer le cours de l'Histoire. La classe ouvrière pouvait notamment transformer les rapports sociaux, transformer la société et construire une société sans classe. Cette espèce de recours et de sentiment que la classe ouvrière avait une mission à accomplir pour changer le cours de l'Histoire, et c'est à cette classe sociale qu'était dévolue la mission de changer le monde.

Cette idée est tout à fait intéressante à voir, non pas dans la nostalgie d'une espérance qui a été un peu remise en question par l'histoire elle-même, mais intéressante à analyser comme ayant un double effet : le premier effet c'était cette formidable espérance qu'elle a pu lever pour tous ceux qui étaient en position dominée. De se dire : ce n'est pas inéluctable que l'on soit en position dominée, au contraire même, on peut, si on s'organise collectivement, changer les choses et changer les formes de domination.

Et cela a été tout à fait important dans l'histoire parce que cela a suscité effectivement des espérances collectives très fortes. J'ai travaillé par ailleurs sur les sources de la honte¹. C'était, par exemple quand on était ouvrier ou enfant d'ouvrier, de penser que par les luttes on pouvait changer son destin, ça redonnait de la fierté, de l'estime de soi, de l'espérance. Et ce n'est pas négligeable. En même temps, quand on voit ce que cela a donné, évidemment, on peut se poser quelques questions sur la destinée de cette théorie-là. J'allais souvent à Moscou au moment de la perestroïka et j'ai entendu une histoire que les Russes adoraient :

Marx et Lénine font la manche à la sortie d'une église. Lénine se penche vers Marx et lui dit : « Ça n'a pas marché, mais l'idée était bonne ! »

Les Russes étaient morts de rire avec cette histoire-là.

Or, si vous voyez ce qui se passe aujourd'hui, on a l'impression, et je renvoie là à ce que disait par exemple Jean-François Lyotard dans *La condition postmoderne*² quand il parle de la crise des grands récits, c'est-à-dire de tous ces grands récits qui donnaient du sens à l'existence à la fois individuelle et collective - la religion, la politique et la science. Tous ces grands récits sont en crise. La religion, il y a encore des croyants mais en même temps, le fait de penser que c'est Dieu qui détermine le sort du monde est une idée qui est en crise.

L'idée que la politique, le marxisme ou d'autres théories vont nous donner... C'est pour ça que je faisais référence au marxisme : quand on était communiste ou enfant de communiste, c'était le parti qui donnait la ligne. C'était le marxisme qui était censé être la science historique qui allait donner le sens des choses et auquel on se référait pour produire des significations. Donc du sens, dans le registre signification, sur son existence et du sens, dans le registre orientation, c'est-à-dire qui déterminait ce qu'il fallait faire pour pouvoir justement changer sa vie, changer le monde, etc. C'était donc très important et ce sens collectif s'imposait au sens individuel et il fallait être dans la ligne. Les croyances religieuses, c'était la même chose : on était défini par une identité héritée, des valeurs, une culture qui étaient liées à son appartenance de classe, qui étaient véhiculées par la famille et qui vous donnaient des clés, les clés de l'existence et de votre orientation dans le monde, de ce que vous deviez faire et ne pas faire.

La crise des grands récits, c'est ça. C'est-à-dire que le sens n'étant plus donné, ni par les politiques – je n'ai pas besoin je pense de développer plus longtemps cette idée –, ni par les religieux, ni par les scientifiques, parce que la science n'est plus un discours de vérité qui s'impose à tout le monde, la science barbote pour essayer de comprendre un certain nombre de choses et de processus mais ce n'est pas elle qui va donner du sens à notre existence. Donc, où chercher le sens ?

1 – Vincent de Gaulejac, *Les sources de la honte*, Editions Desclée de Brouwer, 1996.

2 – Jean-François Lyotard, *La condition post-moderne*, Editions de Minuit, 1979, 1998.

C'est là qu'on voit l'émergence de ce que les anthropologues ont d'abord nommé l'individualisme, ou Norbert Elias *La Société des individus*¹ et c'est sur cette société des individus que Robert Castel a aussi beaucoup travaillé. C'est-à-dire que chaque individu est renvoyé à lui-même pour produire le sens de son existence et pour produire sa place dans la société. Avant, la place dans la société était essentiellement déterminée par l'identité héritée : on naissait bourgeois, ouvrier, paysan et la probabilité était très forte pour que l'on devienne bourgeois, ouvrier ou paysan et qu'on meure bourgeois, ouvrier ou paysan.

La sociologie analysait les mécanismes de reproduction sociale qui montraient que globalement, la société se reproduisait. Cette vision-là d'une société en termes de classes sociales - avec des positions bien définies des uns et des autres - a quelques survivances : il y a toujours des bourgeois, des ouvriers et des paysans, mais pour vous donner une idée, les paysans représentaient presque la moitié de la population active au début du XX^e siècle, au début du XXI^e siècle, ce n'est plus que 3%. Vous voyez les transformations structurelles massives. La classe ouvrière qui représentait encore dans les années 70 entre 35 et 40% de la population active a éclaté complètement, avec d'un côté – vers le haut - ceux qui sont devenus techniciens, ceux qui ont changé grâce en particulier à ces transformations liées aux trente glorieuses - que vous avez évoquées tout à l'heure - et qui sont devenus travailleurs sociaux, employés de la Sécurité Sociale, de l'Education Nationale, etc. On retrouve beaucoup d'enfants d'ouvriers qui ont changé de place grâce à l'école ; et puis les paysans, on en parlait tout à l'heure, il n'y en a plus beaucoup. La structure sociale a complètement changé, on n'est plus déterminé par l'identité héritée. Cela ne veut pas dire que l'identité héritée n'est pas un déterminant social, parmi d'autres, assez important, mais cela veut dire que les positions et les identités acquises, pour la majorité des gens, ne sont plus aujourd'hui les identités qui étaient celles de leurs parents, grands-parents, arrière-grands-parents. Quand on prend nos grands-parents ou nos arrière-grands-parents, disons mes grands-parents pour moi et vos arrière-grands-parents pour vous et bien la plupart étaient paysans ou du monde agricole. Aujourd'hui, les positions acquises ne sont évidemment pas les mêmes.

On voit que la société a profondément changé. Maintenant, puisque l'Histoire n'est plus déterminée par des grands systèmes explicatifs, c'est chaque individu qui devient porteur et responsable de sa propre histoire. Donc ce n'est plus l'Histoire avec un grand H et le Sujet avec un grand S, c'est l'histoire, les histoires minuscules de chaque individu minuscule qui est interpellé pour devenir un sujet avec un s minuscule. Chaque individu est donc renvoyé à lui-même pour produire le sens de son histoire, ce qui a fait d'ailleurs le succès des histoires de vie, de toutes ces méthodologies qui vont de la thérapie aux histoires de vie.

1 – Norbert Elias, *La société des individus*, Editions Fayard, février 1991 (existe en Poche).

Vous le voyez très bien dans les magazines où on vous invite à réfléchir sur votre propre histoire pour en comprendre le sens, à réfléchir sur ce qui s'est passé dans les familles, la psychogénéalogie, les secrets de famille et toutes ces choses-là qui seraient des déterminants tout à fait essentiels pour comprendre d'où on vient et où on va. Avant, d'où on vient et où on va, c'était l'affaire de Dieu, donc des théologiens et des prêtres. C'était bien pratique, quand même, parce qu'au moins on n'avait pas à se poser trop de questions, puisqu'il y en avait qui avaient les réponses. Ces systèmes étaient donc des discours de vérité et là, aujourd'hui, chaque individu est renvoyé à lui-même pour produire le sens de son existence. Je peux vous dire que cet individualisme-là nous met dans une situation bien contradictoire. Comme le dit Richard Sennett, un sociologue américain, le développement de l'individualisme - le moi de chaque individu - est devenu son principal fardeau. Parce que c'est une liberté formidable, de pouvoir décider de son existence, mais en même temps c'est une responsabilité parfois un peu lourde !

Je me souviens d'une femme que j'interviewais, Sylvie, qui avait à peu près quarante ans et qui parlait de la question de la croyance, du besoin de croire. Elle racontait que ses parents étaient des ouvriers italiens, immigrés en France, qui avaient fui à la fois la misère et le fascisme, qui s'étaient installés en France et qui - comme beaucoup d'entre eux - avaient installé une petite entreprise de bâtiment, de maçonnerie. Ils avaient construit la maison familiale et puis construit la maison des autres, etc. Ils étaient à la fois catholiques et à gauche. Elle dit :

« A onze ans au catéchisme un jour j'ai éclaté de rire et je me suis dit : Mais qu'est-ce que c'est ça, comment on peut croire à ça ? Et donc ma foi est tombée.

Après, j'étais bonne élève et c'était donc le temps de l'excellence par l'école. On m'a dit : Il faut faire une grande école. J'ai donc fait Sciences-Po et je suis devenue cadre. »

Elle est devenue cadre chez Nestlé et elle a adhéré complètement à la culture d'entreprise de Nestlé : On va donner à manger à tout le monde.

Après, elle s'est rendu compte que la seule chose qui intéressait Nestlé c'était le profit et que en particulier, pour donner à manger à tout le monde, on vendait par exemple en Inde du lait en poudre à des familles qui n'ont pas d'eau. Ce qui pose évidemment un certain nombre de problèmes.

En plus, son mari qui était cadre dans une multinationale s'est fait vider comme un travailleur jetable assez brutalement. Elle trouve donc que cette culture d'entreprise, ce n'est pas ça.

Puis elle raconte qu'elle va chez les Kanaks où elle apprend l'écologie.

Elle rencontre des amis homosexuels et elle devient folle-furieuse contre le Pape à cause de la pédophilie, de son opposition à l'homosexualité en la traitant comme une maladie, parce qu'il empêche les prêtres de se marier et donc ils ne peuvent pas avoir une sexualité normale, etc.

Elle explique comment elle s'est construite elle-même son propre système de sens en puisant dans des tas de références : l'écologie, la spiritualité laïque, la méditation transcendante, des techniques de

développement personnel, elle fait une psychanalyse à un moment donné parce qu'elle a un bon copain qui meurt d'un cancer à trente-cinq ans et elle se dit que ce n'est pas possible, elle a une angoisse de mort qui lui dit qu'il faut qu'elle comprenne ce qui se passe là dans le tréfonds de l'individu, dans l'inconscient... Elle se fait un bricolage de montages pour pouvoir essayer de produire du sens à son existence et elle termine l'entretien par cette phrase que je trouve absolument magnifique : « De toute façon, je suis trop petite pour décider si Dieu existe. »

Elle raconte que cette question-là, d'être renvoyée à soi pour produire le sens de son existence, moi un petit sujet balloté par l'histoire, balloté par le doute, par l'angoisse, qu'est-ce que je suis par rapport à ces théologiens et à ces clercs qui pendant des années et des années ont décidé, discuté de l'existence de Dieu, etc. Comment on peut renvoyer une question aussi énorme au petit sujet que je suis, moi, balloté par l'histoire. Elle dit qu'en même temps on ne peut plus croire à ces questions-là.

Cela renvoie à une dialectique tout à fait intéressante que Cornélius Castoriadis avait exprimée par deux mots : l'autonomie et l'hétéronomie. L'autonomie, c'est se gouverner de l'intérieur, par soi-même, ce que Sylvie essaie de faire, et l'hétéronomie, c'est être gouverné par l'extérieur, c'est-à-dire penser que c'est l'église, l'imam, le rabbin, l'entreprise, le sociologue, le psychanalyste qui peuvent vous apporter la réponse à cette question : Qu'est-ce que ça veut dire être autonome ?

Voilà pour le premier point. J'ouvre la question, je n'y réponds pas pour l'instant d'un point de vue sociologique, mais on voit bien la contradiction de l'hypermodernité dans laquelle chaque individu est interpellé pour devenir un sujet responsable, autonome.

Vous l'évoquiez par exemple pour la question du chômage aujourd'hui. La cause du chômage, c'est un décalage structurel entre le nombre d'emplois que l'économie produit et le nombre de personnes actives en âge d'occuper ces emplois. Or, par une alchimie complexe, qui passe par les médias, qui passe par Pôle Emploi, qui passe par un certain nombre de discours, chaque chômeur est renvoyé à lui-même et la responsabilité du chômage lui est renvoyée. On considère que si vous êtes au chômage et si vous y restez c'est que vous êtes trop formé, pas assez formé, que vous ne voulez pas travailler, que vous ne voulez pas justement répondre à ces exigences de formation, d'adaptabilité, de mobilité, de flexibilité, etc. Donc c'est vous qui êtes responsable de la situation dans laquelle vous êtes. Cela illustre bien le fait que chaque individu est renvoyé à lui-même pour produire sa place dans la société et c'est un changement considérable.

Dans le monde paysan, mais pas seulement, et jusqu'à une période récente, votre place dans la société était déterminée par votre identité héritée et puis on faisait des enfants. Vous le savez bien dans la Sarthe, les familles de paysans faisaient dix, douze, quinze enfants. On se serrait un peu plus autour de la

table mais chacun n'avait pas à faire sa place. Ils étaient là et on vivait avec ce qu'on avait et on partageait. Le destin c'était de reproduire ce modèle. La question ne se posait pas en termes de place. La question se posait en termes de classe et d'appartenance de classe.

Aujourd'hui, chaque individu est renvoyé à lui-même pour faire sa place dans la société. C'est pour ça que la lutte des places se substitue à la lutte des classes. Chaque individu aujourd'hui est invité à se mobiliser pour améliorer sa place dans la société alors que, dans le capitalisme industriel, chaque individu était renvoyé au fait de tenir son rang et de lutter collectivement avec les autres individus qui partageaient la même condition.

Pour les bourgeois, il s'agissait d'assurer leur reproduction et leur place dans la société, des places du côté des bonnes places ; et pour les ouvriers, les paysans et les autres, d'essayer de lutter ensemble pour améliorer leur sort.

C'est ce modèle qui a complètement éclaté avec l'hypermodernité et on le voit d'ailleurs au niveau global parce que ce que je décris pour la Sarthe est vrai pour l'ensemble de la France. Et ce qui est vrai de ce point de vue-là est vrai pour l'ensemble des pays occidentaux, mais c'est vrai aussi dans d'autres pays qui viennent d'histoires différentes, mais où on voit exactement les mêmes phénomènes, même s'ils ne sont pas tout à fait au même stade de développement.

C'est très intéressant, vous avez exactement les mêmes phénomènes que ce soit en Chine, en Amérique du Nord ou en Amérique du Sud. Une des contradictions de la modernité est justement qu'on vous enjoint de devenir des individus responsables de votre existence, on vous enjoint de devenir des sujets, qui ne sont plus sujets du Roi mais dont vous êtes vous-même porteur. Vous devez affirmer votre autonomie pour pouvoir construire votre place dans la société, pour pouvoir construire le sens de votre existence et exister comme individu. En même temps, on vous enjoint de vous couler dans des moules de socialisation.

Ce n'est pas vous qui décidez de ce que vous devez devenir mais vous intériorisez l'idée que vous devez correspondre à des idéaux d'excellence, des idéaux de performance. Et donc que ça dépend de vous d'occuper les bonnes places dans la société. On vous enjoint d'obéir à un certain nombre de parcours.

Le paradoxe par exemple est extraordinairement à l'œuvre dans les nouvelles technologies de l'orientation professionnelle ou de la gestion des ressources humaines et même du travail social. Dans tous ces domaines on vous dit que la méthodologie qui va vous permettre de résoudre tous les conflits et les difficultés que vous rencontrez, c'est d'élaborer un projet. C'est-à-dire que l'on applique le management par projet à l'existence ; on renvoie à chaque individu le fait que c'est en élaborant des projets qu'il va se donner les moyens de trouver une existence sociale.

Je reviendrai si vous le voulez sur cette contradiction parce que c'est exactement ce qui s'est passé dans les entreprises, non plus hiérarchiques, pyramidales, bureaucratiques, etc., mais dans l'entreprise managériale où votre carrière dépend de vous et vous devez vous affirmer comme des cadres à haut potentiel pour affirmer justement votre créativité, votre autonomie, votre liberté. Mais cette liberté n'est reconnue qu'à partir du moment où elle s'inscrit dans les exigences de l'organisation dans laquelle vous êtes.

Le paradoxe de l'individu hypermoderne, c'est par exemple le paradoxe du bon élève. Les parents sont totalement anxieux par rapport au devenir de leurs enfants et pensent que pour les armer le mieux possible pour affronter la lutte des places, il faut qu'ils deviennent de bons élèves. Ce qui fait que dès la maternelle il faut qu'ils soient dans les bonnes classes, il faut qu'ils apprennent à lire et à écrire très vite. La bonne carrière consiste à arriver au collège avec les meilleurs élèves dans les meilleures classes des meilleurs établissements pour pouvoir faire les meilleures prépas pour pouvoir préparer les meilleures grandes écoles pour sortir avec les meilleurs diplômes qui vont vous permettre d'occuper les meilleures places dans la société.

Vous voyez comment toutes les élites ont intériorisé dans ces parcours un rapport au pouvoir, au savoir. Ce qui fait qu'ils vont sortir avec des diplômes au top du top et qu'ils vont produire ce que l'on constate aujourd'hui, c'est à dire une élite qui est ce qu'on appelle la pensée unique, d'un conformisme dans le rapport au monde, dans le rapport à la société, qui est complètement dominée par l'idéologie managériale et l'économisme, qui nous produit une société dans laquelle on vous dit que l'espoir et l'espérance de cette société sont réduits à des indicateurs quantitatifs qui sont la croissance, le taux de chômage, le montant des déficits publics... C'est-à-dire qu'ils vous donnent une représentation du monde qui est dominée par trois-quatre critères essentiels qui seraient la clé explicative de la crise – ce qu'on appelle la crise - et donc du déclin de certaines sociétés et de la progression d'autres. C'est-à-dire une vision, une représentation du monde qui est d'une pauvreté absolument effrayante, que les gens ont tellement intériorisée qu'ils vous disent qu'il n'y a en effet pas d'autre solution, pas d'autre façon de penser que celle-ci. C'est devenu une espèce de dogme.

Vous voyez cette contradiction qui est que d'un côté on vous demande d'être autonome, d'exercer votre réflexivité, de construire votre place, etc. ; et en même temps un monde qui produit un conformisme et une pauvreté qui conduisent à un monde d'hétéronomes, c'est-à-dire de gens qui pensent se gouverner de l'intérieur alors qu'ils ont intériorisé des critères d'évaluation qui font qu'ils sont en fait gouvernés de l'extérieur.

C'est cette contradiction qui me paraît être une des caractéristiques majeures de ce que nous appelons la société hypermoderne. C'est un phénomène globalitaire, je ne dis pas qu'il est totalitaire, vous voyez cette contradiction dans le monde entier aujourd'hui, dans toutes les sociétés qui ont des

histoires très différentes. Aujourd'hui, ce modèle global qui s'impose à peu près partout sur toute la planète.

Pour aborder le deuxième point qui est cette question : Qu'est-ce que ça veut dire vouloir être sujet ? Dans le contexte que je viens de décrire, je vais vous parler de Mireille. Je vais vous la présenter en quelques mots.

J'ai développé avec d'autres à l'Institut International de Sociologie Clinique et ailleurs des groupes d'implication et de recherche où les gens viennent pour travailler sur leur histoire, sur des thèmes comme « Roman familial et trajectoire sociale », « Roman amoureux et trajectoire sociale », « Roman familial et trajectoire idéologique »... C'est-à-dire que l'on travaille sur le rapport à l'amour, le rapport aux valeurs, le rapport à la croyance, le rapport à l'argent, le rapport au travail, le rapport à la honte, etc. dans différentes thématiques pour essayer de comprendre effectivement comment ça s'est noué et dénoué dans sa trajectoire, à la fois personnelle, familiale, sociale.

Et à l'Université, par exemple, j'ai fait un séminaire « Histoire de vie et choix théoriques¹ » où j'avais invité tous mes collègues sociologues : Bourdieu, Castel, Bourdon, Touraine, Morin, etc. à réfléchir sur les rapports qu'ils faisaient entre leur trajectoire familiale, sociale, personnelle et leur façon d'être chercheur, leur choix de la sociologie, les terrains qu'ils choisissaient, etc. C'était un séminaire tout à fait intéressant.

On travaille donc là-dessus et j'avais animé un groupe où le thème était : « Sujet au travail, travail du sujet ». On y travaillait un peu sur ce que voulait dire être sujet pour les participants et comment ça s'était construit pour eux, par rapport au projet parental, par rapport à leur appartenance sociale, par rapport aux choix professionnels qu'ils avaient faits. C'est un groupe d'implication et de recherche, un groupe avec dix à douze personnes qui viennent faire un travail intensif sur ces questions-là. Ils travaillent à la fois sur eux : comment ça s'est joué et noué pour eux ; et en même temps à travers l'analyse de l'histoire de chacun, ça nous donne des clés pour essayer de comprendre des processus sociaux un peu transversaux. Il y a donc cette dynamique entre aller au plus près du vécu des gens et en même temps ce travail de réflexivité sur sa propre histoire qui permet aussi de réfléchir sur l'histoire des autres et de comprendre des mécanismes sociaux, des mécanismes socio-psychiques comme on dit dans notre jargon de sociologues cliniciens.

Au bout du troisième jour, j'avais lancé comme exercice : « Pour vous, qu'est-ce que ça veut dire être sujet ? » Et il y a une femme, qui n'avait pas beaucoup parlé pendant le groupe mais que je connaissais parce qu'elle avait déjà fait des séminaires avec moi, donc je savais qu'elle était au travail, qui se lève et qui vient devant le groupe, elle était toute menue. Elle dit : Je ne veux prendre la place de personne, mais si vous voulez bien, j'aimerais bien répondre à cette question.

1 - <http://www.vincentdegaulejac.com/histoire-de-vie-et-choix-theoriques/>

Elle se met devant le groupe et je ne sais pas comment j'ai fait pour enregistrer – il n'y avait pas d'enregistrement, j'ai pris quelques notes – mais le texte que je vais vous lire c'est à peu près intégralement ce qu'elle a dit. Je ne sais même pas moi comment j'ai fait pour prendre ce texte de façon aussi exhaustive.

C'est une femme de cinquante ans, je ne vous raconte pas son histoire, mais je vous dis ce qu'elle nous a dit :

« Pour moi, être sujet, c'est agir à ma manière...

Etre sujet c'est exercer comme je le sens, être sujet c'est pouvoir faire des choix, décider avec qui j'ai envie d'être, choisir mon lieu de vie, l'aménagement de l'espace où je vis. Exprimer ma créativité comme je l'entends, être maître de ce que je peux donner aux autres, goûter le plaisir de l'autonomie, mieux me connaître et m'accepter comme je suis.

Etre sujet c'est ne pas s'effacer, mais plutôt s'imposer. J'ai été un objet entre mes parents qui se sont déchirés. J'avais l'impression d'être une balle entre deux camps. Quand on a eu l'habitude de ne pas être sujet, on continue : j'ai quitté mes parents à dix-huit ans, je me suis mariée et je me suis donnée entièrement à mes trois enfants.

Et vers quarante ans, indépendamment de moi, j'ai voulu être sujet. J'ai cherché du travail. Pendant quarante ans j'ai pleuré et j'en ai eu assez. J'ai décidé de divorcer.

J'ai décidé de faire un quatrième enfant avec un homme qui est parti. J'avais choisi...

Je suis devenue indépendante financièrement. Mon travail m'a aidée à devenir un sujet plus réalisé.

Etre sujet, c'est être entièrement moi-même, en toute simplicité et acceptation. C'est tuer l'image de l'enfant et de la femme idéale qu'on avait placée en moi. C'est valoriser mes impressions, mes intuitions. C'est croire que je peux avoir raison, ce que longtemps je n'ai pas cru.

Etre sujet, c'est apprendre à voir clair, ne pas se laisser déformer, ne plus être à côté de soi, à côté de ses pompes, s'habiter entièrement.

Je pensais avant que je n'avais rien à dire. J'étais un objet utile, utilisé.

Je sais ce que c'est que de devenir un sujet. »

J'ai toujours beaucoup d'émotion à lire ce texte. Ce n'est pas la première fois que je le lis dans une conférence, vous l'imaginez bien, mais l'émotion est toujours là, sur cette condensation, cette qualité d'être qui s'exprime à travers ces mots. Cette espèce d'extraordinaire gravité à la fois et cette intelligence qui s'exprime là, je peux vous dire que j'ai même écrit un livre qui est quasiment l'analyse de contenu de ce texte et je découvre toujours d'autres choses, tellement il a de la densité, de la valeur. Il pose toute une série de questions tout à fait intéressantes.

La première phrase : être sujet, c'est agir selon le sens du devoir que l'on m'impose, mais le faire à ma manière. Déjà avec cette première phrase on pourrait faire beaucoup de dissertations.

Etre sujet c'est agir selon le sens du devoir que l'on m'impose... Attendez, moi je croyais que c'était exactement l'inverse. C'est-à-dire que justement c'était moi d'abord. Quelqu'un m'a beaucoup aidé à comprendre les contradictions qui sont là derrière, c'est une femme qui s'appelle Judith Butler, philosophe, historienne, spécialiste du genre, que j'ai reçue aussi au Laboratoire de changement social pour le séminaire « Histoire de vie et choix théoriques ». C'était fascinant de voir comment elle-même, qui est Américaine, faisait l'analyse de sa propre histoire. Elle a fait un beau livre¹ et elle résume très bien cette dualité sur le fait que le sujet se construit à la fois du côté de son désir, de ses aspirations, de son autonomie et en même temps, le sujet est d'abord assujetti au désir de l'autre, d'abord assujetti à ce qui a contribué à le fabriquer.

Cela désigne à la fois l'ensemble des éléments à partir desquels on a été fabriqué et l'ensemble des éléments qui permettent, comme le dit Sartre : « L'important n'est pas ce qu'on fait de l'homme mais ce qu'il fait de ce qu'on a fait de lui. »

Judith Butler dit que l'on est d'abord assujetti et c'est parce qu'on est assujetti que l'idée d'advenir comme sujet se pose. L'assujettissement désigne à la fois, dit Judith Butler, le processus par lequel on devient subordonné à un pouvoir – l'assujettissement par rapport au Roi, par rapport à l'entreprise – et le processus par lequel on devient sujet. Elle pose donc le fait que les deux viennent ensemble. Et c'est exactement ce que nous dit Mireille. Elle est venue une fois à mes conférences, j'avais travaillé avec elle sur le commentaire que j'avais fait de son texte. Elle a été étonnée d'être assimilée à Judith Butler : Mireille est professeur d'Arts Graphiques dans un lycée, ce n'est pas une intellectuelle. Mais en fait ce qu'elle dit, c'est exactement ça : agir sur le sens du devoir que l'on m'impose et le faire à ma manière.

Si je prends les catégories psychanalytiques c'est très intéressant parce qu'elle ne met pas le sujet du côté de l'idéal du moi, de cette aspiration à se libérer, à s'émanciper, à devenir une autre qui va enfin être soi-même ; elle le met du côté du surmoi, c'est-à-dire qu'être soi-même c'est aussi accepter ce par quoi j'ai été fabriqué, c'est-à-dire l'intériorisation des cultures, des valeurs de ma famille, de ma société, etc. Donc être sujet ce n'est pas contre la société, c'est dans la société. C'est tout à fait important par rapport à ces idées émancipatrices que vouloir être soi-même, ce serait justement se débarrasser de son histoire, de sa culture, de sa société, de tout ce qui a contribué à fabriquer l'individu.

Ce qui contribue à fabriquer de l'individu, c'est effectivement de l'assujettissement, des contraintes, l'intériorisation d'interdits, mais c'est aussi l'intériorisation de valeurs, l'intériorisation de toute une série d'éléments qui nous font exister.

1 – Judith Butler, *La Vie psychique du pouvoir*, Editions Leo Scheer, Paris, 2002

Cela renvoie très fortement par exemple à un très beau texte d'un psychanalyste, Serge Leclaire¹, qui a écrit un livre qui s'appelle *On tue un enfant*. C'est un livre tout à fait magnifique dans lequel il vous dit que l'enfant se construit à partir de la projection du désir des parents sur l'enfant, qui va construire à la fois son idéal du moi et son narcissisme, c'est-à-dire que pour être aimé, l'enfant doit se conformer à l'idéal qui a été projeté sur lui par ses parents, par les profs, par la société, etc. On intériorise donc un idéal du moi et le moi essaie d'être à la hauteur des exigences de cet idéal du moi. Dans cette construction, la première chose c'est effectivement la projection du désir des parents, mais la projection du désir des parents, c'est aussi la projection du narcissisme des parents qui ont envie que leurs enfants deviennent des bons élèves, deviennent des champions de tennis, deviennent des champions de ceci, des champions de cela, qu'ils fassent ce à quoi eux-mêmes n'ont pas pu aspirer pour leur propre compte.

Ils ont donc des exigences de réussite par rapport à leurs enfants qui mettent aussi leurs enfants dans des grandes difficultés : Pourquoi je réussirais moi ce que mes parents n'ont pas réussi à faire ? Sauf à condition que mes parents me donnent les moyens qu'ils n'ont pas eus pour réussir, là c'est cohérent. Mais si mes parents ne me donnent pas les moyens de réussir tout en me demandant de me conformer à un idéal qu'eux-mêmes n'ont pas pu atteindre, évidemment vous voyez les contradictions dans lesquelles ça met les parents et surtout les enfants.

Le texte de Serge Leclaire est très intéressant parce qu'il dit : Etre soi-même, c'est à la fois correspondre à cet idéal que j'ai intériorisé et auquel je dois me conformer pour être aimable, pour être aimé, ça c'est le narcissisme ; et en même temps être soi-même c'est tuer l'enfant en soi – *his majesty the baby* (Freud) – qui est l'enfant de la projection imaginaire du narcissisme des parents. Et il dit : Tuer cet enfant c'est se tuer soi-même et le suicide c'est une erreur d'objet, c'est-à-dire qu'en voulant me débarrasser de cet enfant tyrannique qui est en moi, je me tue moi-même. Donc je suis à la fois ça et pas ça.

Dans le texte de Mireille, il y a quelque chose de cet ordre-là quand elle dit : *Tuer l'image de l'enfant et de la femme idéale que l'on avait placée en moi*. Et on voit bien dans sa trajectoire comment dans un premier temps exister pour elle, c'est d'abord sortir de cette condition d'objet ballotté entre deux camps.

Quelque part cette désunion fondamentale, c'est peut-être ça qui la met en mouvement pour vouloir être sujet : *J'ai été comme un objet ballotté entre deux camps*. Et à dix-huit ans – à l'époque la majorité était à vingt et un ans – elle demande son émancipation, premier acte.

1 – **Serge Leclaire** (1924-1994) est un psychanalyste français. Il fut le premier disciple de Jacques Lacan, dont il se démarquera en établissant sa propre théorie psychanalytique. *On tue un enfant*, 1975 (allusion à l'article de Sigmund Freud *On bat un enfant*), Ed.: Seuil-points, 1981. (Source : Wikipédia)

Le sujet, c'est d'abord celui qui dit non, c'est celui qui pose de dire : Pas ça. Donc elle en a marre d'être dans cette situation-là, elle dit : *Il faut que je parte*, et elle part. En même temps, on voit bien le paradoxe, quand elle nous dit : *Quand on a eu l'habitude de ne pas être sujet on continue, j'ai quitté mes parents à dix-huit ans, je me suis mariée et je me suis donnée entièrement à mes trois enfants.*

On voit bien comment, pour Mireille, être sujet c'est être l'inverse de ce qui la fait souffrir dans son enfance, par rapport à des parents désunis, et elle devient une épouse et une mère de famille absolument admirable qui va se consacrer à la carrière de son mari et à élever ses enfants. Magnifique !

Evidemment, pour les quelques féministes qui sont dans la salle, ce modèle-là les fait sans doute penser que si être sujet c'est ça, alors là on est mal partis !

Mais on peut penser aussi que Mireille a eu besoin de passer par là pour pouvoir réparer quelque chose de son enfance, pour pouvoir retrouver l'estime aussi par rapport à elle-même et se construire dans ce modèle qui était d'ailleurs le modèle social auquel elle a été confrontée dans son enfance : être une bonne mère et une bonne épouse étaient un modèle. Et puis arrivent des transformations sociales, mai 68 et tout ce qui a suivi, et ce modèle qui était conçu pendant des siècles et des siècles comme le bon modèle pour pouvoir exister et être estimable dans la société, tout d'un coup ça bascule, un nouveau modèle émerge qui renvoie que le fait d'exister ce n'est pas seulement être une bonne mère et une bonne épouse. C'est être aussi et peut-être avant tout une femme.

Elle nous dit alors cette phrase tout à fait extraordinaire : *Vers quarante ans, indépendamment de moi, j'ai voulu être sujet.* Comment comprendre cette dialectique-là, « indépendamment de moi j'ai voulu être sujet » ?

On peut aller chercher du côté du désir de la femme qui, à un moment donné, pense qu'il y a peut-être d'autres façons de se réaliser qu'en étant uniquement une bonne mère et une bonne épouse, mais qu'être une femme c'est aussi réaliser son désir, dans la sexualité, de s'ouvrir sur un autre monde, d'autres aspirations... C'est d'ailleurs là qu'elle va réaliser aussi que pour pouvoir être sujet il faut être indépendant financièrement et que être sujet et être autonome c'est aussi affronter le monde du travail.

Est-ce que le monde du travail est émancipateur et permet la réalisation du sujet ? Est-ce que c'est une autre forme d'aliénation que d'être simplement bonne mère, bonne épouse ? Vous voyez bien toutes les contradictions, mais elle sait que tant qu'elle ne sera pas indépendante financièrement, elle ne pourra pas effectivement advenir à l'autonomie et faire tout ce qu'elle nous dit au début : *Faire des choix, décider avec qui j'ai envie d'être, choisir mon lieu de vie, l'aménagement de l'espace où je vis, exprimer ma créativité comme je l'entends, être maître de ce que je peux donner aux autres.* Ce n'est pas beau, ça ? C'est-à-dire qu'elle place bien la question du sujet d'abord dans la confrontation à l'altérité. On ne naît pas sujet, on le devient - si je paraphrase la célèbre phrase de Simone de Beauvoir : *On ne naît pas femme, on le devient* - mais on ne le devient pas tout seul, on le devient dans l'altérité : *Etre maître de ce que je peux donner aux autres* et puis surtout ce qui suit : *J'ai goûté le plaisir de l'autonomie.*

Pour moi c'est absolument admirable, le fait de dire qu'être sujet, si c'est uniquement dans le sacrifice, dans l'effort et autre, quel sens ça peut avoir ? C'est donc certes un combat qui ne cesse jamais, mais c'est aussi un plaisir, c'est aussi arrêter de pleurer : *J'ai été déchirée, pendant quarante ans j'ai pleuré.* C'est arrêter de pleurer et peut-être retrouver le goût de l'autonomie, le goût de la vie, le plaisir d'exister, etc. C'est très sartrien en même temps, quand Sartre disait que la liberté c'était effectivement d'être habité par ce sentiment d'exister à un moment donné, qui est à la fois une charge et en même temps une jubilation, une exaltation. Il y a donc quelque chose, dans ces processus pour exister comme sujet, qui est du goût de vivre, du plaisir d'exister. C'est peut-être ça qui est l'essentiel et qui va donner cette énergie qui va permettre de transformer son existence.

Il y aurait encore mille choses à dire sur Mireille mais le temps passe, la pause arrive et la conclusion s'impose.

Je voudrais conclure sur deux choses. La première c'est de montrer que vouloir être sujet – et dans le texte de Mireille on voit différentes figures du sujet : le sujet social, affirmer sa capacité à subvenir à ses propres besoins, accéder à l'autonomie nécessaire pour avoir une existence sociale et contribuer à la production de sa place dans la société, tout en assurant son indépendance. Donc elle va se donner les moyens. Robert Castel avait fait un très beau texte justement sur le fait que l'individu est interpellé pour exister dans la société. Il disait très bien que pour exister dans la société, il faut un certain nombre de supports. Ce n'est pas uniquement du côté du désir, de l'aspiration, il faut les moyens d'exister et les conditions qui vous permettent d'exister. Cela vous renvoie à Bourdieu : il vous faut un capital économique, un capital social, un capital culturel et ce sur quoi insistait aussi beaucoup Robert Castel, ce sont des Droits, d'où la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, le droit d'exister parce qu'il y a des cultures dans lesquelles les femmes n'ont pas le droit d'exister.

Le droit de vote est quand même assez récent en France, il y a d'autres sociétés dans lesquelles il n'existe pas.

Une de mes doctorantes a eu hier la nationalité française. Elle vient du Brésil et elle fait sa thèse ici. Elle ne compte pas du tout rester et s'installer en France, elle va retourner au Brésil, mais je ne peux pas vous dire le bonheur qu'elle avait de devenir citoyenne française et on va fêter ça. Je ne vous dis pas par où il faut passer aujourd'hui pour pouvoir avoir une carte de résidence en France, même quand vous venez faire un doctorat et que c'est vous qui payez tout. La maltraitance dans laquelle sont ces gens qui adorent la France, qui viennent parce qu'ils aiment la France, qui ont des statuts socio-professionnels dans leurs pays qui sont absolument magnifiques, qui sont maltraités comme ce n'est pas possible et qui veulent quand même devenir français ! Il faut aimer quelque chose qui nous rassemble, que nous partageons, d'une force inouïe pour affronter tout ça. Non seulement elle a réussi à l'affronter, mais à

partager ce bonheur d'égalité de droits. C'est tout à fait essentiel et c'est pour ça que la lutte sur les droits de l'homme est tellement importante partout. C'est du côté du sujet social.

Ensuite il y a le sujet existentiel : affirmer son désir d'être pour soi-même, apprendre à exprimer son propre désir face au désir de l'autre. Vous connaissez cette fameuse dialectique psychanalytique et lacanienne : naître au désir, c'est s'affranchir du désir de l'autre. On est d'abord assujéti au désir de l'autre. En fait c'est très compliqué parce que dans la passion amoureuse, on voit combien le désir de l'autre est quand même un aiguillon formidable par rapport à son propre désir. Son propre désir est évidemment un aiguillon par rapport au désir de l'autre mais, en même temps, il n'y a rien de plus aliénant que la passion puisqu'on se perd dans l'autre et l'autre se perd en soi. On est dans la fusion, qui est l'exaltation majeure, le problème c'est que lorsque la bulle éclate, ça fait mal ! Ce qui fait mal c'est de se retrouver soi-même, séparé de l'autre, sans l'autre et on a l'impression d'être déchiré, parce qu'on est effectivement déchiré du fait qu'on a projeté son propre idéal sur l'autre. C'est comme une déchirure psychique intense et quand on a vécu ça une fois, deux fois... la troisième fois il faut être solide ! Et pourtant vous en avez qui y reviennent, qui adorent ça... On dirait qu'ils ne peuvent même pas se passer de ça ! Bizarre, non ?

Bon, je ne sais pas pourquoi je suis arrivé là... C'est la passion, c'est ça, être soi-même... Exprimer donc son désir face au désir de l'autre, en se dégageant des projections imaginaires dont on a pu être l'objet de la part de ses parents, de son entourage, de ses conjoints, de ses enfants, mais peut-être aussi – on y reviendra sans doute dans la discussion – de ses professeurs et de l'entreprise.

Etre sujet, à côté du sujet social et existentiel, c'est aussi le sujet réflexif. Vous vous souvenez de Descartes : Je pense donc Je suis. C'est-à-dire qu'il faisait de la pensée, de la réflexion, l'élément essentiel de l'existence de soi comme « Je ».

S'autoriser à penser par soi-même, affirmer ses croyances. Vous vous souvenez de ce que dit Mireille : *de croire que l'on peut avoir raison, ce que longtemps je n'ai pas cru*. Donc arrêter d'aller chercher la solution chez des experts.

Moi qui suis universitaire, enseignant-chercheur, je peux vous dire que ma fierté, comme professeur, c'est quand j'ai le sentiment que mes étudiants s'autorisent à penser. Ce n'est pas la qualité de la pensée, l'éthique des résultats ou la culture de résultat qui sont importantes, ce ne sont pas les notes, les notes, c'est l'aliénation de tout le monde. Ce sont des formes d'évaluation qui confondent évaluation et mesure. Ce qui est important c'est de s'autoriser à penser et donc de développer ses capacités à comprendre le monde dans lequel on est, à se poser des questions, à ne pas attendre, dans l'hétéronomie, les réponses des autres : des curés, des professeurs. Ce n'est pas pour ça qu'il faut les rejeter. Les curés ont parfois des bonnes réponses, les professeurs ont parfois des bonnes réponses... mais il faut les mettre à la question.

Pas à la torture. A la question, c'est-à-dire se confronter au doute, à des points de vue différents et réfléchir à partir de là. Fonder ses opinions sur sa raison et en même temps – je trouve que chez Mireille c'est très fort – rechercher la cohérence entre ce que je dis, ce que je sais, ce que je pense, ce que je ressens et ce que j'exprime. C'est-à-dire cette cohérence entre le registre de l'éprouvé et le registre de la connaissance, de la réflexivité, du mental ; entre le registre des émotions – les émotions sont des horloges de la subjectivité, elles expriment quelque chose qui est radicalement vrai et on vous dit que la raison c'est justement de se méfier des émotions et de les mettre à distance parce qu'il ne faut surtout pas qu'elles interfèrent dans le processus de la production de la connaissance. Ce qui est une bêtise inouïe parce que ça voudrait dire que la raison serait du côté de la rationalité instrumentale, alors que la raison est aussi dans la compréhension de son ressenti, de son éprouvé, de ses émotions. C'est pour ça que je pense comme scientifique que l'objectivité n'est pas de neutraliser la subjectivité ; l'objectivité c'est de comprendre comment la subjectivité intervient dans le processus de la production de la connaissance.

C'est pour ça que je pense que le dispositif de pouvoir le plus représentatif d'une pensée scientifique à complètement éliminer, c'est la glace sans tain. C'est un dispositif d'observation, dans la psychologie expérimentale entre autres, où on va observer ce qui se passe dans une pièce, derrière une glace qui pour ceux qui sont dans la pièce est une glace et pour ceux qui observent est une vitre. Ils peuvent donc être observés sans être vus. Certains chercheurs pensent que c'est le nec plus ultra de la neutralité pour ne pas que le chercheur intervienne. Alors que c'est un dispositif de pouvoir qui est absolument évident quand on l'observe, mais qui n'est pas du tout le signe de la neutralité, c'est le signe de penser que l'expert peut prendre le sujet comme objet de savoirs. Dans le même ordre d'idée, la réunion de synthèse correspond à une folie évaluatrice. Sous prétexte d'objectivité et sous couvert d'indicateurs les sujets, absents de cette évaluation, y sont traités comme des objets.

Enfin, ce que nous dit Mireille, c'est qu'il y a le sujet social, existentiel, réflexif et il y a le sujet acteur. Etre sujet, c'est retrouver la confiance dans ses capacités d'action. Vous le disiez en introduction et on y reviendra dans la discussion, aujourd'hui ce qui vous donne le sens du travail, ce n'est plus le travail que vous faites, ce sont les résultats auxquels vous arrivez. Ce déplacement est visible partout et fait que vous allez être reconnu non pas en fonction de ce que vous faites, de l'œuvre que vous produisez, mais en fonction de résultats qui sont traduits dans des indicateurs quantitatifs et en fait dans des indicateurs financiers.

Hannah Arendt¹ distinguait deux formes de travail : *l'animal laborens* et *l'homo faber*. L'animal laborens, c'est le travail servile où on est au service de l'autre, comme l'animal qui travaille pour l'autre.

1 - Hannah Arendt (14 octobre 1906 - 4 décembre 1975), est une philosophe allemande naturalisée américaine, connue pour ses travaux sur l'activité politique, le totalitarisme et la modernité.

L'homo faber, c'est celui qui se réalise à travers l'œuvre qu'il produit.

Evidemment, l'amour du métier, le plaisir au travail et le sens du travail prennent un sens complètement différent selon que l'on est « au service de » - que ce soit d'ailleurs même les traders au service des salles de marché qui gagnent des millions d'euros avec des bonus absolument considérables et sont tout aussi aliénés que la caissière de Mac Donald qui est attachée à sa caisse et qui va être mesurée à chaque fin de service par les résultats du chiffre d'affaire qu'elle a réalisé. Ils sont dans des conditions objectives radicalement différentes mais dans des conditions subjectives d'aliénation tout à fait proches l'une de l'autre - par opposition à celui qui retrouve du sens à ce qu'il fait. Ce que Mireille explique : elle aime l'art et elle a trouvé le compromis en devenant professeur d'arts graphiques dans un lycée où elle fait quelque chose qui fait sens pour elle.

Je termine ici pour ouvrir sur la pause puis sur une réflexion et je pense que je suis ravi de pouvoir rendre hommage à Mireille et à cette extraordinaire expression qu'elle a eue quand elle dit : *"À quarante ans, indépendamment de moi, j'ai voulu être sujet."*

ECHANGES AVEC LA SALLE

ANIMÉS PAR FRANÇOISE DOMALIN :

Françoise Domalin :

Je suis sensée lancer une première question, mais j'avoue que je ne m'étais pas préparée à ça. Mais je suis sûre qu'il y en a parmi vous qui vont avoir pitié de moi et qui vont tout de suite demander la parole pour poser une question ou faire une remarque, ne serait-ce que d'exprimer la satisfaction qu'ils ont eue. J'ai vu certaines personnes qui buvaient les paroles de Vincent de Gaulejac. J'ai eu l'impression qu'il y avait quelques sujets qui étaient très satisfaits d'entendre ce qui a été dit ce matin. Est-ce que quelqu'un a une remarque ou une question à poser d'abord ?

Jean-Yves Bloise, de l'association de l'Arbre à Plumes :

J'ai beaucoup apprécié les propos de monsieur de Gaulejac et ce qui m'a beaucoup intéressé, c'est la notion de la place que je relie à la géographie, au *topos*, et on s'écarterait du *logos*, c'est-à-dire du discours : le discours de l'histoire... J'ai l'impression de quelque chose qui va tourner autour de la géographie, notamment par rapport au chômage et aux notions de l'économie.

Vincent de Gaulejac :

C'est une remarque et je rebondirai aussi sur les remarques. On va peut-être en prendre plusieurs...

Loïc Jardin, intervenant social à la Maison Relais Montjoie :

Je peux préciser le contexte de mon intervention parce que ça va poser la question. À la Maison Relais on accueille des personnes qui ne peuvent pas accéder au logement pour différentes problématiques : addictions, maladies psychiques, parcours de rue, etc. Ce qui a fait écho pour moi dans votre intervention c'était la notion de projet pour l'individu : l'individu se réalise à travers le projet. Je pense que je ne suis pas le seul travailleur social ici, avec la fameuse loi de 2002, à devoir proposer ce qu'on appelle «un projet individualisé» à réaliser avec les personnes. Dans notre structure, on a des personnes qui sont très opposées aux projets individualisés, qui ne s'y retrouvent absolument pas. Je me demandais justement si nous dans notre pratique finalement on n'était pas en train d'imposer une certaine normalisation : voilà, il faut passer par ce projet pour se réaliser. Moi, ça interrogeait ma pratique.

Jean-Jacques Bonhomme, psychologue du réseau Pratiques Sociales :

Ma question, c'est sur cette notion équivoque au fond de sujet. Parce que quand Mireille dit : *Indépendamment de moi, j'ai voulu être sujet*, on sent bien aussi qu'elle est dans l'injonction de devenir sujet. Elle est prise dans ce qui est le grand récit néolibéral pour moi des temps modernes, c'est ce qu'on appelle l'individualisme, c'est-à-dire cette croyance, peut-être comme on a cru à... Dieu. C'est un locataire, pour moi, c'est le locataire de la problématique religieuse. On peut mettre le politique, on peut mettre le sujet : c'est le locataire pour moi de l'idéologie néolibérale actuelle qui effectivement nous « injoncte ». La question que je pose à Vincent de Gaulejac : Est-ce que ce n'est pas une fiction et en même temps un idéal d'adhérer à cette représentation que j'appelle néolibérale parce qu'on peut presque dire que le management de soi-même renvoie aussi à ça. Le sujet est une notion très polysémique, pour les psychanalystes le sujet est forcément toujours assujetti aux lois du langage, etc. ; pour les sociologues, il est assujetti aussi aux surdéterminations économiques, sociales, etc. Donc est-ce que ce n'est pas une fiction, au fond, vers laquelle, *indépendamment de nous-mêmes*, nous tendons, à laquelle nous adhérons ? C'est une première question.

Mélanie Champion, Centre Social du Pâtis St-Lazare au Mans :

À un moment, vous avez dit que la lutte des places se substitue à la lutte des classes, ça me fait donc penser à une société assez individualiste, alors qu'on prône une société que l'on voudrait solidaire. Alors comment arriver à avoir sa place tout en étant solidaire ?

Vincent de Gaulejac :

D'abord j'espère que vous n'attendez pas de moi que je réponde à toutes les questions... Juste peut-être envoyer des échos. Je reviendrai sur la notion de place – c'est la dernière question – la notion de place, de classe et tout ça.

Je vais commencer sur la notion de projet. Il y a une ambiguïté, qui renvoie bien d'ailleurs à la deuxième question, sur l'idéologie de la réalisation de soi-même. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que l'introduction de cette idée de projet dans le travail social - mais aussi dans l'orientation – au motif que si les gens élaborent des projets ça va les mettre en mouvement. C'est une idée très paradoxale.

Et ça fait partie de cette transformation des modes d'organisation du travail, des modes de management et des pratiques de gestion qui aboutissent à des injonctions paradoxales, mais plus encore à des "systèmes paradoxants"¹.

C'est-à-dire des systèmes d'organisation qui mettent les gens dans une multiplicité d'injonctions paradoxales, par exemple d'injonctions à être ou à faire et en même temps sans leur donner la possibilité d'être ou de faire ce qu'on leur demande pour être reconnus.

Il y a un exemple tout simple, c'est le management par objectifs qui est dans une culture de résultats dans laquelle on ne se préoccupe absolument plus des moyens qui sont nécessaires pour remplir ces objectifs, comme s'il suffisait de poser des objectifs. Ce qui renvoie aux individus la responsabilité d'atteindre ces objectifs. On leur dit mais vous êtes libres et autonomes puisque c'est vous qui décidez des moyens pour les atteindre. C'est donc vraiment typique des nouvelles formes de management qui mettent les gens dans des difficultés évidemment énormes parce qu'ils intériorisent cette exigence, pour pouvoir être reconnus, de remplir ces objectifs sans voir qu'ils sont mis en difficulté permanente parce qu'il s'agit de faire plus avec moins, en fait. Cette logique-là, de faire plus avec moins, n'est pas reconnue.

Je prends juste un exemple pour vous montrer comment ça se traduit non pas par des injonctions claires, mais par des dispositifs de gestion. À l'American Express, vous avez une forme d'évaluation avec une notation qui est : A, B, C, D, E.

E c'est insuffisant. Ils pratiquent le management par objectifs depuis longtemps. Quand on travaille à l'American Express, cet « Insuffisant » c'est absolument hors de question puisque depuis la maternelle vous êtes parmi les bons élèves. Vous avez fait les meilleures écoles pour avoir les meilleurs diplômes, pour pouvoir prétendre être embauché comme manager à l'American Express, vous êtes sélectionné à 1 sur 200, etc. C'est impensable que vous soyez « Insuffisant ».

D, c'est « Doit faire ses preuves ». Vous êtes jeune, vous venez d'arriver, la conjoncture n'a pas été bonne, c'est un accident.

C, c'est « Satisfaisant », c'est moyen et moyen c'est quasiment médiocre... Donc ce qu'on attend de vous, ce n'est pas C, ce n'est pas que vous fassiez bien votre travail, c'est fini ça, on attend B, « Above Expectations » : vous devez être au-delà des attentes. Au-delà des attentes, c'est objectivé par les objectifs mais ça va bien plus loin, c'est qu'on attend de vous que vous mobilisiez, que vous soyez motivé et que vous ayez la pêche, que vous jouiez « gagnant-gagnant »... Donc on attend B.

A, c'est « Clearly Outstanding », clairement hors du commun.

1 - *Travail, les raisons de la colère*, Vincent De Gaulejac, Seuil - Mars 2011.

Voir aussi l'article de D. Cardot sur *Alternatives Economiques* N° 303 - Juin 2011 :

http://www.alternatives-economiques.fr/index.php?lg=fr&controller=article&action=html&id_article=54502&id_parution=1094&inscription=ok&oubli=ok

En fait, l'idéal aujourd'hui au travail c'est d'être hors du commun. Une de mes doctorantes, Marie-Anne Dujarrier a fait une thèse magnifique là-dessus et un livre qui s'appelle *L'idéal au travail*¹: comment l'idéal est devenu une norme. C'est-à-dire que la norme maintenant c'est justement l'exigence du toujours plus, donc on vous fixe 100 comme objectif, mais de fait vous intériorisez – on ne vous le dit pas, ce n'est pas une obligation, vous êtes libre... - que l'on attend que vous fassiez 110 ou plutôt que si vous voulez être reconnu vous allez faire 110.

L'année d'après vous n'allez pas régresser, alors si vous avez fait 110, le 110 devient 100 par rapport aux objectifs qui sont fixés, donc il faut faire 120. L'année d'après, le 120 devient 100 donc il faut faire 130... La réussite mène donc inévitablement à l'échec. Ce sont ces types de dispositifs de gestion qui sont au cœur d'une nouvelle forme de gouvernance et dont le management par projets est encore plus subtil.

Je l'ai vécu dans mon laboratoire par exemple, dans les organisations vous êtes managé par projets, c'est-à-dire que pour être reconnu comme managers. Ce sont ceux qui effectivement se mobilisent sur des projets. Mais comme ils n'ont pas de ressources particulières pour pouvoir se faire reconnaître par rapport aux projets qu'ils défendent, il y a une concurrence en permanence entre les ressources affectées pour faire marcher l'organisation et les ressources affectées pour investir dans des nouveaux projets. De plus on vous dit que ce sont ces nouveaux projets qui permettront d'avoir les ressources pour pouvoir exister dans l'avenir. Ce qui fait que vous mettez en difficulté en permanence l'existant pour espérer avoir les ressources dans l'avenir pour pouvoir exister encore. Ce qui vous met évidemment dans un système complètement paradoxal puisque plus vous faites de projets, moins vous pouvez travailler. Les consultants connaissent bien ça, maintenant ils sont soumis à des appels de projets en permanence et donc ils font des projets et des projets, ça prend 30 à 60% de leur activité pour pouvoir espérer avoir une activité.

J'ai même des collègues universitaires qui se sont spécialisés dans la réponse aux projets et qui ne travaillent plus pour la réalisation des projets pour lesquels ils ont été retenus.

Alors l'introduction de ça dans le travail social a pour effet d'induire une charge psychique individuelle forte, puisque quelque part votre existence dépend justement de votre capacité à faire des projets, à être reconnu. C'est-à-dire dans cette mobilisation permanente pour créer les conditions pour pouvoir exister et travailler. Dans le travail social, c'est l'idée qu'il faut aider les gens à affronter leurs difficultés en leur permettant d'élaborer des projets d'avenir.

1 - *L'idéal au travail*, Marie-anne Dujarrier ,Puf - Quadrige 09 Avril 2012, (préface De Vincent De Gaulejac).

Je vais vous donner un exemple. J'avais fait une étude sur l'introduction de cette méthodologie au moment où on a mis en place le Revenu Minimum d'Insertion. Le R.M.I. est un des dispositifs qui a développé ce management par projet dans le travail social. Il se disait qu'on ne pouvait quand même pas donner des allocations sans demander aux gens d'avoir une crédibilité par rapport à ce qu'ils vont faire de cet argent. Il fallait donc qu'ils justifient que ces allocations allaient bien servir à quelque chose et d'ailleurs c'est tout à fait légitime parce que c'est le contribuable qui paie, alors on a le droit de demander des comptes, quand même, sur le devenir des aides sociales. C'est donc légitime de demander aux gens ce qu'ils font de cet argent et qu'ils marquent leur bonne volonté pour pouvoir s'insérer. La bonne volonté dans l'insertion passe par le fait qu'ils produisent et qu'ils adhèrent aux projets qui leur sont proposés.

Je me souviens toujours d'Alain¹, un RMIste, ou un futur RMIste que j'avais interviewé et qui m'avait dit : « Moi ce que j'aime dans la vie, c'est le théâtre. » Il vivait dans une roulotte et il avait appris qu'il pourrait avoir droit au RMI. Donc il y va et on lui dit que non, le théâtre, ce n'est pas un projet sérieux, donc il n'aura pas son allocation. Une fois. Deux fois. Et puis ça commence à l'énerver un peu... Il me dit : « Alors j'ai joué, il a bien fallu que je montre que j'étais une merde pour pouvoir avoir le R.M.I. »

C'est-à-dire qu'il a joué le RMIste attendu par les Services Sociaux, le mec dans la merde, qui n'a pas de projet et que l'on va aider à faire un projet. Il est rentré là-dedans, il a joué, il a fait du théâtre... Et en montrant qu'il était une merde et qu'il avait toute la bonne volonté pour se réinsérer. Il ne fallait surtout pas qu'il parle de théâtre parce que le théâtre, ce n'est pas un endroit où on trouve du boulot donc ce n'est pas un projet sérieux, donc on vous demande de faire un projet...

Mais ce projet doit rentrer dans les critères implicites sur lesquels on va évaluer des projets crédibles, donc on vous demande d'intérioriser les normes de sélection de la lutte des places de la société pour pouvoir être reconnu comme quelqu'un de fiable et qui travaille effectivement pour son insertion. Par rapport à quoi ? Les petits boulots, les sales boulots, qui vous permettent de dire que oui, vous voulez travailler, vous êtes un bon citoyen donc à ce moment-là on va vous aider. Vous voulez faire du théâtre ? Vous n'êtes pas un garçon sérieux, donc excusez-moi mais il faudra repasser une prochaine fois.

Vous voyez cette ambiguïté et en même temps, c'est vrai qu'il y a quelque chose de bon dans l'idée que se projeter dans un avenir qu'on peut contribuer à construire. Ce serait effectivement facteur d'espérance, de mobilisation psychique...

1- **Les sources de la honte**, Vincent De Gaulejac, Desclée De Brouwer, 11 Septembre 2008. (Dans cette édition, voir page 115 : « Alain se présente comme un battant... »)

Il faut bien voir ça comme étant totalement paradoxal parce qu'on peut tout à fait – c'est pour ça que je trouve intéressant la façon dont vous dites : dans l'équipe il y en a qui sont totalement contre - . Ils voient cet aspect, je ne l'appelle pas pervers, je l'appelle paradoxal parce qu'il n'y a aucune mauvaise duplicité derrière ça, aucune volonté de mettre les gens en difficulté. Il y a la vraie croyance que ce management par projets produit du dynamisme, de la compétitivité, de l'adaptabilité, de la mobilité. C'est ça le monde d'aujourd'hui et ceux qui n'ont pas compris que le monde d'aujourd'hui c'était celui-là, il ne faut pas qu'ils s'étonnent d'être dans la désinsertion sociale, de ne pas être dans le train qui marche, dans la société qui avance. En même temps, on voit bien que c'est un dispositif de pouvoir extraordinairement subtil parce qu'il oblige les gens à intérioriser librement les critères sur lesquels ils vont être évalués, à intérioriser qu'ils doivent pour s'adapter correspondre aux rôles qu'on attend qu'ils jouent. Ces deux aspects coexistent tout à fait.

Cela renvoie donc à l'autre question sur la fiction, l'idéal, la question du récit de l'hypermodernité qui serait le grand récit sur l'individualisme. Ce grand récit sur l'hypermodernité, moi je l'appelle un peu autrement - l'individualisme n'est qu'un des aspects - l'idéologie dominante de notre temps c'est l'idéologie managériale, c'est-à-dire quelque chose qui n'est absolument pas idéologique. Il n'y a rien de moins idéologique que la gestion, le management : il n'y a pas une gestion de gauche et une gestion de droite. Il y a une gestion efficiente et une gestion qui n'est pas efficiente, donc c'est tout à fait objectif, tout à fait neutre, et puis c'est pragmatique. C'est comme le management par projets, il faut être pragmatique donc il faut bien voir qu'il n'y a pas de boulot dans le théâtre, donc ce n'est pas la peine de vouloir continuer à faire ce métier-là, ce n'est pas sérieux de renforcer le nombre d'intermittents du spectacle. Il faut que les gens soient sérieux et qu'ils s'adaptent à la société telle qu'elle est. On vous fait intérioriser une représentation du monde qui est totalement a-idéologique mais dont l'expression la meilleure est la novlangue managériale : le débat sur la compétitivité en a été un exemple tout à fait remarquable. Quelle est cette novlangue managériale ? C'est l'intériorisation justement de ce qu'il faut devenir pour s'adapter à la société telle qu'elle est et donc trouver une place dans la société. Si vous voulez trouver une place dans la société, il faut bien que vous intériorisiez les exigences de flexibilité, de mobilité, d'adaptabilité, de rentabilité, de productivité : ce n'est pas moi qui vous impose quoi que ce soit¹... On est effectivement dans le libéralisme : vous faites bien ce que vous voulez. C'est pour ça que ce n'est pas totalitaire ; dans un état totalitaire, quand on ne fait pas ce que le chef ou la ligne du parti a dit on risque d'être fusillé, torturé, mis en camp de concentration, etc.

1 - Emission « Service Public » du 30/01/2013 sur France Inter : « Entretiens d'embauche : Promis on vous rappellera » :

<http://www.franceinter.fr/emission-service-public-entretiens-d-embauche-promis-on-vous-rappellera>

Non ! C'est globalitaire. Je l'ai analysé dans d'autres ouvrages, dans *La société malade de la gestion* et dans *Travail, les raisons de la colère*. Comment cette idéologie managériale et comment cette représentation de l'existence et de sa place dans la société dépendent effectivement de ces nouveaux modèles qui sont tout à fait pragmatiques, tout à fait rationnels, qui viennent du management d'abord né dans l'entreprise, dans les multinationales.

Ils ont été conçus et diffusés en coopération entre les multinationales et les grands cabinets de consultants : KPMG, Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC)¹, Boston Consulting Group², Accenture³ vous connaissez tout ça ? Il faut les connaître, ce sont eux qui fabriquent le monde d'aujourd'hui. Il faut aller au cœur de la fabrication de ce monde d'aujourd'hui, c'est-à-dire dans les salles de marché, dans les grands cabinets de consultants, dans les entreprises multinationales Ils sont maintenant relayés par les institutions internationales que sont le F.M.I., l'O.C.D.E., les institutions européennes qui obligent les gouvernements à appliquer ces modèles.

Le management par la qualité, par exemple, c'est le European Foundation for Quality Management⁴, la Fondation Européenne pour le Management par la Qualité. Et comment voulez-vous être contre la qualité ? Personne ne peut être contre la qualité et si vous êtes pour la qualité, il faut bien mettre en place des normes de qualité et donc on vous dit exactement comment il faut produire ça, comment il faut le mesurer, les indicateurs, etc. Ce modèle a d'abord été perçu comme le modèle de la culture de la haute performance des multinationales puis il a été exporté aux fournisseurs et aux clients des multinationales. Il a été étayé par les nouvelles technologies d'information et de communication, puis a été utilisé comme modèle pour moderniser les entreprises publiques.

Vous avez peut-être entendu parler de France-Télécom, de la RATP ? Vous savez qu'un des endroits où on se suicide le plus, c'est l'O.N.F., l'Office National des Forêts. Je ne vous parle pas de Pôle Emploi, Pôle Emploi étant un des exemples les plus terrifiants de la bêtise de l'importation de ce modèle-là dans les services publics. Aujourd'hui, c'est ce modèle-là qui est imposé avec la RGPP, la Révision Générale des Politiques Publiques, pour moderniser les institutions publiques : la réforme hospitalière, la réforme universitaire, la réforme de l'ensemble des institutions et même la réforme de l'Etat.

1 - <http://fr.wikipedia.org/wiki/KPMG>

2 - http://fr.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group

3 - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accenture>

4 - http://fr.wikipedia.org/wiki/European_Foundation_for_Quality_Management

Au cœur de l'Etat, c'est ce modèle-là, le new public management¹ qui est né aux Etats-Unis avec les théories ultralibérales de Milton Friedman² mais aussi les théories du capital humain de Gary Bequer³.

Pour vous montrer combien c'est idéologique je vais juste prendre le terme de Ressources Humaines. On vous a balancé dans toutes ces institutions le fait que la modernité c'était de transformer ces vieux services archaïques et bureaucratiques du Service du Personnel en Gestion des Ressources Humaines. Cela avait deux avantages : enfin on allait moderniser et rationaliser la gestion du personnel qui était pleine d'arbitraires et d'archaïsmes dont il fallait tout à fait se débarrasser et surtout on allait remettre l'humain au centre. Vous aviez ces chefs d'entreprise et ces D.R.H. qui vous disaient : l'humain, c'est notre principale ressource.

C'est de la novlangue managériale. Vous voyez l'idéologie : ce n'est plus l'entreprise ou l'organisation qui est un moyen, par rapport à une finalité qui est le développement de l'humain ; c'est l'humain qui devient une ressource – donc un moyen – pour le développement de l'entreprise. Il faudra que vous m'expliquiez pourquoi un certain nombre de partis de gauche - et pas des moindres – n'ont pas vu cette entourloupe idéologique. Ils n'ont pas compris que sans réagir ils intériorisaient effectivement ces principes d'efficience, de rationalité, etc. qui sont nés dans les milieux les plus à droite qui puissent exister et que les premiers à les avoir appliqués c'est Pinochet au Chili, Reagan aux Etats-Unis et Thatcher en Grande-Bretagne. Là, cherchez l'erreur.

La question est qu'il y a effectivement une idéologie qui est à l'œuvre dans ces pratiques de management, ces nouvelles formes de gouvernance. Sauf qu'ils ne l'ont pas vue parce que ça ne se présente pas du tout comme une idéologie, donc comme un système explicatif du monde, comme les grands récits qui existaient auparavant. Cela ne se présente pas du tout comme un grand récit, même pas comme un récit. Quand je parle de la novlangue managériale, elle ne vous dit pas qu'elle va vous donner des indications précieuses sur le sens de la vie, sur le bien et le mal, sur ce qui est permis et interdit, sur ce qu'il faut faire et sur ce qu'il ne faut pas faire. Non, c'est de la gestion, c'est juste pour être efficient, c'est pour améliorer les choses, c'est du pragmatisme... De plus, c'est construit sur des outils parfaitement objectifs.

J'ai commencé à comprendre ça quand j'étais jeune et que je me demandais ce que j'allais faire de ma vie. Je travaillais le jour pour René Lenoir à la Direction de la Prévision du Ministère des Finances pour mettre en place des études de rationalisation des choix budgétaires (R.C.B.) pour la Prévention Spécialisée.

1 - http://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle_gestion_publique

2 - http://fr.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman

3 - http://fr.wikipedia.org/wiki/Gary_Becker

C'est pour ça que sur la novlangue managériale je ne crains personne, je connais ça par cœur et je suis docteur de l'Université Dauphine, alors vous imaginez.

Donc le jour, je faisais ces études de R.C.B. qui sont les études de R.G.P.P. : coût/avantage, coût/efficacité pour rationaliser la décision publique et la nuit j'étais éducateur de rue, juste de l'autre côté.

Heureusement, j'ai pu faire ça, parce que la Direction de la Prévision était rue du Louvre, côté Port Royal et éducateur c'était encore dans le trou des Halles, rue Tiquetonne, rue d'Aboukir, rue Montorgueil, si vous voyez... Ce n'est plus tout à fait aujourd'hui comme c'était à cette époque-là : c'est l'avantage d'avoir quelques décennies de pouvoir remettre ça dans l'histoire...

J'ai tout de suite vu le décalage extraordinaire entre cette construction du monde rationnelle, objective, pragmatique, positiviste, etc. et le fait que c'est une représentation du monde. Sauf que ça ne se présente pas comme un récit, ça se présente autrement et c'est pour ça que c'est très difficile d'essayer de le cerner et de lutter contre. Comment voulez-vous être contre l'excellence ? Contre la qualité ? Contre la rationalité simple ? Contre l'évaluation ? Contre la légitimation du fait que pour que les entreprises soient compétitives il faut qu'elles puissent aller sur le marché ?

On a affaire à un modèle qui construit une représentation du monde exactement comme n'importe quelle idéologie – c'est comme le Canada Dry, quoi...- c'est autre chose, ce n'en est pas comme les idéologies qui fonctionnaient comme des grands récits, c'est d'une autre nature.

Ce qui me frappe beaucoup, et je passe beaucoup de temps aujourd'hui là-dessus, c'est de travailler avec des hommes et des femmes politiques, des responsables politiques qui eux ne voyant pas que c'est idéologique ne comprennent pas les effets que ça peut produire en termes de pouvoir, en termes de nouvelles formes d'oppression. Ils ne comprennent pas – j'en viens aux places et aux classes – que ce système a participé au déplacement de la conflictualité du niveau social au niveau psychique et psychologique.

C'est-à-dire que dans le capitalisme industriel, quand on n'était pas content on se mobilisait avec ceux qui partageaient sa condition pour pouvoir lutter pour transformer le monde. Dans les entreprises, il y avait ceux qui exécutent et ceux qui conçoivent ; il y avait les ouvriers et les patrons ; il y avait les prolétaires et les bourgeois ; les employés, les ouvriers et les cadres... On avait donc une vision du monde simple : ceux qui étaient dominés étaient ceux d'en bas ; ceux qui les dominaient étaient ceux d'en haut. Les dominés, s'ils ne se mobilisaient pas pour créer des solidarités fortes n'arriveraient jamais à transformer cette forme de domination et à obtenir ce qu'ils voulaient obtenir et donc la lutte, c'était la lutte sociale. Un des instruments de la lutte était la grève, un autre les manifestations, etc. Aujourd'hui vous remarquerez que ces formes de lutte existent encore mais qu'elles sont premièrement de moins en moins importantes et deuxièmement quand elles sont importantes, elles ne produisent absolument aucun effet.

Je ne sais pas si vous avez vu ces dernières grandes manifestations, moi je l'ai vu par rapport à la réforme universitaire, par rapport à la réforme hospitalière, par rapport à la R.G.P.P., par rapport au Contrat Première Embauche... Toutes ces luttes n'ont pas du tout eu d'effet sur la mise en place des réformes contre lesquelles elles se battaient, les retraites par exemple.

On voit bien que cela n'a pas d'effet sur les logiques de gestion, cela a des effets éventuellement sur la politique du côté du parlement, etc. mais ça ne change rien sur la réforme hospitalière, la réforme universitaire, la réforme des institutions, etc. qui se font de toute façon.

Si je prends la réforme universitaire, elle est imposée par Lisbonne, Bilbao, Barcelone, des traités de l'Union Européenne, les grandes institutions... Vous voyez ce qui se passe en Grèce ou en Espagne ou à Chypre. Ce sont des grandes institutions qui imposent des politiques et qui disent : si vous voulez que l'on vous aide il faut que vous mettiez en place des réformes et tant que vous n'aurez pas mis en place ces réformes on ne vous aidera pas. Que sont ces réformes ? C'est exactement l'introduction de cette idéologie managériale et de ces nouvelles pratiques de management, de mesure et d'évaluation.

C'est difficile de lutter contre un dispositif de gestion, contre le management par objectifs, contre le management par l'excellence, contre le management par projets. Je peux vous dire, je travaille beaucoup là-dessus. Tout le monde sait les effets paradoxaux du management par projets. À tous les niveaux de la hiérarchie, tout le monde me dit : oui c'est une connerie.

Non seulement c'est en place et ça continue, mais en plus ça se développe. C'est très intéressant au niveau du dispositif du pouvoir, parce qu'on vous dit que personne ne veut que ça se passe et ça se passe. Tout le monde dit qu'il ne faut pas que ça se passe, mais tout le monde vous explique en même temps qu'il ne peut pas faire autrement. C'est ça le paradoxe. C'est pour ça qu'il faut comprendre que cette nouvelle forme de pouvoir est tout à fait particulière parce qu'on ne lutte pas contre... alors on peut dire qu'on va lutter contre les actionnaires, contre le capitalisme financier, oui d'accord, mais en même temps on voit bien que ça n'a pas de prise sur le monde tel qu'il est.

Il s'est donc passé un phénomène de déplacement au niveau psychique de la contradiction – si je prends la contradiction entre moi comme travailleur qui résiste à ces transformations et moi qui suis invité à m'identifier aux exigences de l'entreprise parce que si l'entreprise ne marche pas et qu'elle ne devient pas productive de toute façon elle va disparaître et j'ai donc tout intérêt à me mobiliser. Je suis à la fois un travailleur exploité et un manager qui oblige à mettre en place des outils de gestion dont je sais par ailleurs qu'ils contribuent à mon exploitation. On intériorise ainsi la contradiction et c'est une des explications centrales de la montée des risques psycho-sociaux, c'est-à-dire que les conflits sont vécus à l'intérieur sous forme de stress, de burn out, de dépression, d'épuisement professionnel... parce qu'on se mobilise psychiquement et mentalement pour remplir ses objectifs et en même temps on voit bien qu'on s'auto-exploite.

La caissière de McDonald's a une caisse et fait un service de deux heures ; quand elle ferme sa caisse, elle a un logiciel qui lui dit son chiffre d'affaires. Il le compare avec celui qu'elle a fait lors de son service précédent et avec le chiffre d'affaires qu'a fait sa collègue qui est dans la caisse d'à côté : J'ai fait 10% de plus ! Alors là je suis bonne ! Mais là j'ai fait 10% de moins, là c'est pas bien, je ne suis pas bonne... Le manager n'a pas besoin d'intervenir : elle intériorise la culture du résultat et elle met en rapport les résultats. S'ils sont bons, elle a la satisfaction narcissique d'avoir été bonne – elle joue gagnant-gagnant avec son entreprise – ce qui veut dire qu'elle intériorise les résultats positifs ou négatifs et qu'elle fait corps avec l'organisation. C'est donc une des hypothèses fortes pour comprendre pourquoi aujourd'hui la question des risques psycho-sociaux, c'est-à-dire la souffrance et la violence au travail s'expriment à un niveau psychologique et non plus à un niveau social.

J'ai parlé longuement avec les centrales syndicales sur cette question-là parce qu'eux aussi sont en grande difficulté, en particulier les militants de base qui savent que pour garder la confiance des salariés et des travailleurs il faut qu'ils soient au plus près de leur vécu. Ils se transforment donc en assistantes sociales et en psychologues cliniciens pour écouter la souffrance. Quand vous êtes militant syndical vous êtes habitué à aller au front et à batailler contre les patrons, les valets du capitalisme et les contremaîtres... Vous voyez donc la tension dans laquelle ça les met entre ces deux modèles qu'ils ont vécus et intériorisés.

Ceux qui souffrent le plus aujourd'hui, ce sont les militants syndicaux et les DPX, les Dirigeants de ProXimité, parce que les managers de proximité ont d'un côté les prescriptions à appliquer et de l'autre côté ils savent que sur le terrain, pour que ça marche, il faut arrêter avec toutes ces prescriptions, ces outils de gestion, ces instruments d'évaluation, etc.

Au-delà des places, au-delà de l'idéologie, ce qui manque aux syndicats et aux politiques aujourd'hui ce sont les outils théoriques qui leur permettent de fonder une action par rapport à cette nouvelle forme de pouvoir, parce qu'ils ont encore dans la tête le marxisme qui était très pratique parce qu'effectivement ça crée de la solidarité, du combat, du mouvement collectif, mais ça ne marche plus, je suis désolé. La théorie marxiste était tout à fait pertinente pour comprendre le capitalisme industriel mais elle ne l'est pas pour comprendre ces nouvelles formes de pouvoir : la dissociation entre le capitalisme financier et le capitalisme de production, l'éclatement de la société industrielle, l'éclatement des classes sociales, etc. Donc il faut se donner les outils théoriques dont on a besoin pour pouvoir comprendre la nature de ce pouvoir et élaborer des stratégies d'action par rapport à ce pouvoir. C'est pour ça qu'avec Antoine Mercier, j'ai écrit ce *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*¹.

1 – *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Vincent De Gauléjac, Antoine Mercier, Desclée De Brouwer - L'Epoque En Débat, 02 Novembre 2012.

C'est pour essayer de voir comment on peut se donner des moyens d'action par rapport à cette nouvelle forme de pouvoir, en évitant d'interpréter la violence que ce pouvoir induit comme des symptômes somatiques et psychosomatiques. *Travail, les raisons de la colère*, c'est aussi ça : il s'agit de ne pas transformer en culpabilité ou en honte le fait de ne pas réussir, de ne pas être à la hauteur des objectifs, de ne pas répondre à ces exigences idéales, de retourner l'agressivité non pas en soi mais de retourner l'agressivité là où elle doit se manifester, c'est-à-dire le refus de conditions de travail, d'outils de gestion qui sont en contradiction avec la conception que vous avez de la finalité de votre travail.

J'ai englobé d'autres questions au passage, mais par rapport au management par projets, il faut que les travailleurs sociaux, que les éducateurs, que les profs, que les médecins, les aides-soignants, les infirmières, etc. disent non à l'ensemble des outils de gestion et des pratiques de management qui les obligent à faire des choses qui les empêchent de travailler. Par exemple : la T2A (la Tarification À l'Activité), où un médecin ne peut plus soigner en fonction de la pathologie qu'il voit mais où il doit soigner en fonction du nombre de points que le malade apporte ou n'apporte pas au service et donc à l'hôpital dans lequel il est. Il doit sélectionner ses malades en fonction du nombre de points. Il faut dire non à ça ! Il faut dire non à toutes les formes d'évaluation qui confondent évaluation et mesure. Il faut dire non à toutes ces formes de management qui vous obligent à traduire votre activité en termes de résultats alors que le rôle du management devrait être de vous donner les moyens de bien travailler. Il faut dire non à tous ces référentiels sensés mesurer les risques psychosociaux qui au lieu d'aller à la source de ce qui produit les symptômes de souffrance au travail ne font que vous proposer de les mesurer. Comme si c'est parce qu'on les mesure, on pourra faire quelque chose pour les réduire...

Il faut remettre de la réflexivité collective par rapport justement au fait que ces nouvelles formes de pouvoir produisent un individualisme exacerbé qui se traduit par un « sauve-qui-peut » généralisé où chacun est plus mobilisé pour sauver sa place et sauver sa santé mentale, parce que ça le rend dingue d'être dans des injonctions paradoxales et qu'il mobilise toute son énergie pour ça. Et il a raison, on ne peut pas lui en vouloir. Mais toute cette énergie mobilisée pour essayer de ne pas devenir fou et de remettre du sens dans un système paradoxal est de l'énergie qui n'est pas utilisée pour remettre en question les causes du paradoxe dans lequel on est.

C'est pour ça que je me suis investi dans l'Appel des Appels¹ et j'ai entendu qu'il y avait tous les ingrédients pour se mobiliser, pour retrouver de l'intelligence par rapport à ça, retrouver de la solidarité et retrouver de l'action collective.

1 – http://www.appeldesappels.org/http://fr.wikipedia.org/wiki/Appel_des_appels

L'Appel des Appels, c'est tout simple : vous le tapez et il y a un manifeste, mais ça rassemble plus de 90 mouvements parcellaires de gens qui, dans le travail social, dans l'Education Spécialisée, dans l'Education tout court, à l'O.N.F., dans la Justice, la Réforme Hospitalière, l'Université, la Recherche, etc. disent qu'il faut dire non à cette nouvelle forme de domination à laquelle on participe. C'est-à-dire que la difficulté de combattre, c'est qu'on est à la fois produit et producteur de ce système-là.

Je le vois très bien avec mes collègues universitaires : ils étaient contre la L.R.U. (Loi Relative aux libertés et responsabilités des Universités ou loi Péresse), et ils l'appliquent tous quand même. Beaucoup de médecins, d'aides-soignants, d'infirmières sont contre la réforme hospitalière mais ils l'appliquent quand même. Quand vous les interrogez, ils vous expliquent très bien qu'il y a une partie d'eux qui ne veut pas et qui ne peut pas et une autre qui dit oui mais si je ne le fais pas ce sera pire ! C'est-à-dire qu'ils participent à le produire. Professionnels de la relation : travailleurs sociaux, éducateurs, militants mêmes vous êtes profondément concernés par ça. Nous avons besoin ensemble de construire les outils pour comprendre pourquoi c'est si paradoxal de vouloir sortir de ce système paradoxant.

Il y a donc là quelque chose qui nous invite à nous mobiliser pour comprendre pourquoi on est pris dans quelque chose qu'on ne veut pas et bien qu'on se mobilise pour que ça n'arrive pas, ça continue à arriver. C'est une réactualisation du fameux discours de La Boétie sur la servitude volontaire et c'est une des raisons pour lesquelles vous m'invitez. Je pense que je suis un de ceux qui peut-être donne des outils de compréhension de quelque chose que l'on a de plus en plus de mal à comprendre en tout cas c'était mon souhait en venant ici et je vous remercie de m'avoir accueilli.

Annick Joseph :

Vraiment merci. C'est incroyable, on voit le professionnel : vous avez tout de suite compris que l'horaire était atteint. Nous allons sûrement nous séparer avec beaucoup de regret parce que nous sommes frustrés, mais je crois que ça fait partie de la vie...

Vincent de Gaulejac :

Comment ça, frustrés ? Et bien ça alors !

Annick Joseph :

Nous aurions envie de poursuivre encore très longtemps ces échanges.... Oui, je fais ma Mireille... Merci à Vincent de Gaulejac pour sa contribution à la réussite de cette journée. On va poursuivre cet après-midi notre réflexion à partir des ateliers proposés.

RESTITUTION DES ATELIERS :

Françoise Domalin :

Dans un premier temps, on va entendre une restitution rapide du travail de chaque atelier donc j'invite les animateurs à me rejoindre à la table... En attendant que les personnes arrivent, je voudrais vous dire à quel point je suis frustrée de ne pas avoir pu participer aux ateliers : j'ai navigué entre les trois ateliers et j'ai trouvé que c'était vraiment des occasions passionnantes et j'ai pris des petites bribes de-ci de-là dans chaque atelier en essayant d'en tirer si je puis dire la substantifique moelle, j'espère que je n'aurai pas trop transformé ce qui s'est dit.

Nous allons d'abord écouter peut-être le compte-rendu du premier groupe qui travaillait sur « Imagécriture ». Je vous passe la parole.

Jean-Yves Bloise, président de l'Arbre à Plumes, animateur de l'atelier « Imagécriture » :

Cela a été un peu rapide pour moi et pour tous les participants. On a essayé de répondre rapidement aux questions qui étaient posées sur la fiche bilan

Constats partagés : effectivement je crois que dans le groupe on a réussi à partager un certain nombre d'idées. Une personne a dit aussi qu'elle était contente d'avoir une certaine sécurité dans le dispositif d'atelier proposé. C'était un atelier d'expression autour des images donc elle a pensé que l'organisation était sécurisante.

Il y a eu un bon échange de points de vue entre les différents participants mais c'est vrai que c'était un peu en « cavalcade ».

Sur le deuxième aspect, les difficultés à prendre en compte autour de cette problématique : là je pense que ça renvoie un peu à la notion du sujet... Pour la notion du sujet et le parcours de vie, j'ai proposé d'entrée une mise en expression autour de collages, c'est-à-dire que les gens se sont retrouvés en situation, d'ailleurs certains l'ont dit : « J'ai l'impression d'être à la maternelle », de coller des images.

J'ai trouvé que c'était intéressant, ce retour sur l'enfance, parce que ce n'est pas tous les jours que l'on nous permet de retrouver l'enfant qui est en nous et donc certains quand ils ont présenté leur travail ont dit : « Je me suis autorisé... », « Je suis comme ça... », « Je suis dans le désordre, j'aime bien le désordre et voilà... ». Je crois qu'on était dans le vif du sujet, à ce moment-là, avec aussi pour certains une certaine spontanéité qui a été appréciée. C'est vrai que chaque participant a été relativement spontané, il n'y a pas eu trop de défiance...

Par contre, un petit défaut sur les difficultés, c'est le nombre de personnes. Pour moi, Imagécriture c'est un dispositif qui ne peut pas aller en gros au-delà de 6/8 personnes.

Si vous avez un nombre pair c'est plus facile pour le travail parce que souvent on invite les gens à travailler à deux : je m'adresse à l'autre, pas qu'à moi-même puisque ce matin on a bien entendu que cette course à l'individualisme était quand même quelque chose d'important.

Points d'appui et éléments utilisés pour agir : par l'utilisation d'outils simples, relativement faciles à se procurer et à mettre en œuvre. Même si j'ai une petite valise pleine de choses mais la petite valise c'est presque trente ans d'expérience qui ont fait que j'en ai deux aujourd'hui...

Une très grosse frustration de tout le monde : on n'a pas eu le temps d'aller jusqu'au bout, c'est vrai. Et un petit constat – je m'y attendais mais ce n'était pas possible de faire autrement – c'est l'espace qui n'est pas du tout adapté, qui était à la fois petit et grand, quoi. On s'entendait trop parce que les gens quand ils travaillent en duos s'entendent tous et encore j'ai trouvé que les participants ont fait très attention et se sont susurré et murmuré les émotions qu'ils ont partagées autour des images qu'ils avaient choisies à deux.

Françoise Domalin :

Je vous remercie. Je vais passer la parole au deuxième intervenant.

Yannick Leblanche, thérapeute familial à l'Institut départemental de thérapie familiale, animateur de l'atelier « **Génogramme et histoires** » :

C'était donc sur le génogramme ou l'idée de génogramme en tous les cas.

Les idées et les constats partagés ont été de l'ordre de la découverte du génogramme dans la relation aux autres, ce qui a permis comme constat l'idée de combattre les préjugés, les discriminations. Ce qui permet aussi de sortir de la répétition, dans la façon dont on utilise le génogramme, d'éviter aussi avec les idées qui sont échangées autour de ce genre de pratique l'étiquetage scolaire, enfin tous les types d'étiquetages en général d'ailleurs. Et ce qui paraissait aussi important par rapport à l'idée d'aujourd'hui, c'est qu'il replace l'individu comme faisant partie d'un groupe. L'individu n'est pas comme un élément isolé, il fait toujours partie d'un ensemble, que ce soit dans un contexte institutionnel ou familial.

Les deux ou trois difficultés à prendre en compte autour de cette problématique : c'est un outil difficilement réutilisable dans les pratiques, ce qui a été dit, ça peut quelquefois devenir intrusif mais ça dépend de la façon de l'utiliser, c'est toujours la même chose. Difficilement réutilisable dans les pratiques mais ce qui apparaît aussi c'est qu'on peut aussi le transformer sous forme de génogramme imaginaire. C'est-à-dire que dans les institutions, on peut utiliser le génogramme non pas à partir d'une famille d'origine, par exemple, mais avec les gens avec qui vous travaillez, comment utiliser un génogramme imaginaire pour avoir une lecture des relations à l'intérieur de cette institution. C'est un outil intéressant pour mieux comprendre la place qu'on y occupe.

Les deux ou trois points d'appui et éléments utilisés pour agir, c'était l'idée de multiplier les identités pour éviter l'enfermement. C'est très clairement l'idée de lutter contre la désignation. La désignation fabrique des identités aliénantes. À travers des histoires différentes on peut multiplier les processus identitaires et toujours être dans des possibilités d'ouverture et non plus d'enfermement.

On a beaucoup échangé autour de l'idée de fines traces aussi. L'idée de fines traces vient d'une idée un petit peu différente en thérapie. Dans les thérapies appelées narratives, les gens ont des problèmes liés à des histoires dominantes. Ils se racontent les problèmes toujours de la même façon et à l'intérieur de cette histoire dominante, il y a toujours d'autres histoires que les individus ont à leur disposition mais qu'ils ont oubliées parce que l'histoire dominante, identitaire, a pris toute la place. Si vous retrouvez et si vous reconstruisez des fines traces, à travers ça vous multipliez les processus identitaires, donc les possibilités de solutions et de ressources pour les gens et les relations, pas seulement les gens mais aussi les contextes institutionnels ou autres.

Les points de désaccord dans le groupe : apparemment il n'y en a pas eu. Un peu de frustration, mais on peut faire l'hypothèse qu'une certaine dynamique en terme de curiosité est ainsi maintenue.

Emmanuel Lebon, stagiaire au Centre Social des Quartiers Sud, en formation IUT Carrières Sociales, participant de l'atelier « **Mon histoire avec la Culture** », animé par Nathalie Sénéchal, chargée de développement à l'association Cultures du Cœur Maine :

Pour cet atelier, deux ou trois idées sur les constats partagés : ça permettait de mettre en évidence la singularité et les points communs dans un groupe. Dans le contenu de l'atelier on a vu que souvent l'histoire familiale et l'histoire culturelle étaient assez liées et que souvent les dates que l'on donnait étaient liées à une évolution ou à une transmission de savoir ou à un changement de statut.

Finalement, cet outil permettait d'évoquer seulement les points dont on avait envie de parler, il n'y avait pas forcément de points à évoquer qui étaient imposés.

Par rapport aux difficultés, il fallait surtout faire attention à bien poser un cadre et définir les règles. On s'est aussi posé la question de l'autocensure mais on a aussi vu dans les constats partagés que finalement les points étaient seulement ceux que l'on voulait évoquer nous-mêmes et donc est-ce que l'autocensure était vraiment une difficulté ? Et aussi, dans un groupe où les origines seraient vraiment différentes, est-ce que ça ne pourrait pas poser un souci de communication ?

Sur les deux ou trois points d'appui, on a vu que l'outil était pas mal efficace parce que même dans l'évaluation on continuait à parler du contenu de ce qu'on avait dit pendant la période d'animation. L'outil permet aussi de se poser des questions sur soi, sur son parcours et quand on inscrit une date ça permet aussi de développer ce qu'on pense, même si on n'y avait pas pensé avant.

Finalement, on pouvait vraiment adapter l'outil à plusieurs thèmes, là on l'avait utilisé pour la culture et on pouvait l'adapter sur tous les thèmes que l'on voulait, que ce soit l'alimentation, la santé, l'écologie, la religion, ... Vraiment tous les thèmes auxquels on peut penser.

Sinon, on n'a pas vraiment eu de points de désaccord, c'est un outil qui est censé fédérer à la base. Juste une petite question qui s'est posée, c'était sur la présentation préalable, avant que l'on passe à la pratique de l'outil ; mais comme l'outil permet en lui-même de se présenter, ce n'était pas vraiment un point de désaccord très pertinent non plus.

SYNTHESE DE LA JOURNEE :

Françoise Domalin :

Je vais essayer de faire la synthèse de la journée, ce qui n'est pas une mince affaire, vu la richesse de l'intervention de ce matin et ce qui s'est passé dans les ateliers cet après-midi même si je n'ai pas tout vu.

Donc ne m'en veuillez pas si j'oublie certaines choses, j'essaie simplement de vous donner un petit écho de ce qui s'est passé aujourd'hui.

Ma synthèse je la construis en trois parties, la première l'apport de Vincent de Gaulejac ce matin et le constat auquel on a abouti, la deuxième donc l'apport des ateliers de cet après-midi et puis quelques phrases en troisième partie.

Ce que j'ai retiré de ce matin du discours de Monsieur de Gaulejac, c'était que le thème du forum « *Si on vous interdisait d'être vous ?* » pose le problème du sujet et montre à quel point il est important d'être soi-même, d'être un sujet libre et responsable. C'est un idéal aujourd'hui mais un idéal qui est difficile à tenir dans la mesure où ce que l'on constate dans notre société aujourd'hui et dans le monde du travail en particulier, c'est l'inconfort de l'individu de plus en plus isolé, sans appuis idéologiques référentiels (morale, religions, convictions politiques) et sans solidarités de classe, de groupe. Individu qui est sommé d'être un battant dans un combat qui n'a pas d'autre sens pour lui que la survie, la quête d'une place dans un monde où on se les dispute. Cette lutte entraîne fatigue, tensions voire de graves dépressions des individus.

Ce mal-être dont souffre beaucoup d'employés, mais aussi les chômeurs, est d'autant plus douloureux qu'il est parfois indicible, les consciences étant peu à peu modelées par le langage et la pensée du management qui les aliènent.

L'individu est perdu dans son doute sur la validité de ses convictions, de ses intuitions ; il est parfois incapable d'agir en cohérence avec ses valeurs, parce que ses valeurs sont sapées par une pragmatique managériale et par exemple il voit mises à mal ses convictions éthiques et aussi sa conscience professionnelle. Si bien que l'on aboutit fort souvent à une situation un peu désespérante de perte d'estime de soi, de perte aussi de contact authentique avec soi et un appauvrissement de l'être.

On ne peut pas rester sur cette déploration et baisser les bras : que peut-on faire pour essayer de reconquérir un statut de sujet ? C'est ce que le forum nous proposait aujourd'hui avec les trois outils des ateliers. En fait, pour avoir une chance de résister, car c'est bien le terme de résistance qu'il faut employer, il est nécessaire de s'explorer, de renouer avec soi-même et avec les autres dans un autre type de perceptions et de relations.

Nous avons trois ateliers auxquels j'ai assisté de près ou de loin.

Le premier, « Imagécriture » tournait sur la nécessité de s'exprimer, de parler de soi, de se percevoir et de percevoir l'autre, en particulier grâce à des outils simples comme les collages, des cartes – un peu comme des outils de photo-langage – on cherchait une symbolisation de soi-même, on cherchait des images de soi et on cherchait à se présenter aussi avec des mots.

Par là-même on cherchait à se trouver une signification, une cohérence. On réagissait aussi en montrant ses goûts, ses attirances - sans les justifier toujours - face à des images. Ainsi on montrait sa sensibilité, son imaginaire, ses possibles aussi. Se raconter tel que l'on est ou tel que l'on a été, s'inventer des possibles : tout ça servait à réactiver son imaginaire.

Dans le deuxième atelier, le génogramme, il s'agissait aussi – il y a de toute façon des points communs dans les trois ateliers - de se réapproprier son identité par une réflexion sur ses origines. D'où vient-on ? Il est important - en particulier on voit ça avec des jeunes – de connaître le lieu d'où on vient : d'où venons-nous ? Quelle famille, quels liens existaient entre les personnes ? Quelles sont les personnes qui nous ont marqué(e)s ? Quelles sont les situations qui nous ont marqué(e)s et qui éventuellement se reproduisent ? Qu'est-ce qui a pu influencer notre choix de vie, par exemple de vie professionnelle, de vie privée, de vie sentimentale, amoureuse, nos goûts artistiques et nos intérêts divers ? Et aussi la place des parents, l'ombre des parents, leur héritage sur nous.

Il s'agissait aussi de se réapproprier par des mots pour se définir soi-même en refusant des étiquettes un peu aliénantes, trouver des mots pour se définir et aussi pour se transformer, pour changer de point de vue sur soi, se voir un peu différemment et ainsi redécouvrir des possibles : voir à quel point on est riche de possibles inemployés. Donc un gros travail de changement des perceptions par des histoires transformées, par un refus d'une espèce de fatalité, par un regard aussi porté sur les mythes familiaux et comment on se situe par rapport à eux.

Enfin le troisième atelier, la fresque, l'histoire de notre culture. L'importance de pouvoir se situer dans l'histoire - on voit ça souvent aussi avec des jeunes : ils ne savent pas du tout dans quel siècle ils vivent, ce qui s'est passé dans leur famille et de façon plus large - j'appartiens à l'histoire avec un grand H et avec un petit h, je fais partie d'un groupe humain. Il s'agissait donc de se repérer sur une fresque chronologique, de dégager pour soi les temps forts, les temps forts avant soi dans l'histoire, avant notre naissance ou pendant sa propre vie sur le plan culturel et familial. Découvrir en même temps les points forts des autres et par là même les points de convergence, les rencontres de situations et aussi les différences, les particularités.

Cette réflexion ouvre aux autres, à la fois semblables et différents. On découvre que les mêmes choses ont été vécues avec des multitudes de points de vue, des regards différents sur l'histoire et ça nous met

en présence de la richesse humaine, du possible des groupes humains et d'une possible solidarité à la fois par des points communs et des divergences. C'est mon histoire avec les autres, c'est mon histoire et mon évolution, l'évolution des autres et c'est la construction d'un vivre ensemble, enfin d'un « nous ».

Ces trois outils, à utiliser avec différents publics, permettaient de savoir un peu où on en est, quelles sont nos valeurs, quels sont nos repères identitaires, qu'est-ce que l'on ne peut pas accepter et de quoi on ne veut pas être dupe. Il s'agit d'être lucide. Je parlais tout à l'heure de perte d'estime de soi et de perte de repères, ce genre d'exercices qui ont été pratiqués cet après-midi et que l'on peut faire pratiquer à des gens encore plus perdus que nous – je pense en particulier aux travailleurs sociaux et aux éducateurs – c'est un travail bien sûr politique dans le sens le plus noble du terme, mais un travail humaniste en même temps, puisque l'on apprend ainsi aux gens à se valoriser, à reprendre confiance en eux-mêmes et à refuser de servir, d'obéir sans se rendre compte qu'ils obéissent, à se défendre contre une aliénation insidieuse et qui mène à la perte du sujet.

Voilà ce que j'ai retiré de cette journée. S'il y a des choses avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord, ou si je me suis méprise, n'hésitez pas à me corriger...

REMERCIEMENTS:

Annick Joseph :

Merci à nos intervenants de l'après-midi, merci à Françoise Domalin pour sa synthèse.... nous avons eu l'impression Françoise que tu avais participé et assisté aux trois ateliers simultanément, alors bravo !

Maintenant si des questions - ou des précisions – restent en suspens sur ce qui s'est déroulé cet après-midi, c'est le moment de poser vos questions...

Pour rappel, vous vous souvenez que vous avez eu ce matin une fiche bilan-évaluation ... je vous remercie par conséquent de la compléter et de la laisser à l'accueil.

J'aimerais que le groupe avec lequel je travaille me rejoigne s'il vous plaît, je parle là des membres de la Commission Réflexion-Action de ce Collectif d'Education à la Citoyenneté et à la Diversité car si je suis l'animatrice de ce groupe, il y a quand même de la matière grise qui œuvre avec moi et je voudrais leur rendre hommage. Je précise que Magali qui collabore est absente, elle est malade, on la salue bien et on lui demande de se remettre bien vite pour nous rejoindre pour de nouveaux projets.

Comme je le disais, cette journée a été très riche avec tout ce que l'on a pu vous proposer. Il faut dire que l'on a bénéficié d'un lieu très agréable pour travailler et réfléchir ensemble -même si j'entendais tout à l'heure les remarques quant à l'espace qui nécessitait quelques aménagements-, je pense que globalement on avait vraiment un beau lieu et en cela merci à la Ville du Mans et merci à l'équipe des Saulnières de nous avoir permis d'œuvrer dans de très bonnes conditions.

Merci aussi à Camille qui nous a regardés au travers de son objectif toute la journée pour réaliser un petit film, je pense qu'il a là de la matière pour donner quelque chose d'intéressant.

D'ici deux à trois mois, le temps de retranscrire tout ce qui s'est dit – et enregistré par le technicien des Saulnières - les actes de cette journée seront disponibles sur le site. Je rappelle que les actes des précédents forums sont consultables sur le site de la FAL72.

Merci encore à vous de votre présence et pour votre active participation. Nous espérons vous retrouver pour un prochain forum. Nous allons commencer à réfléchir à une nouvelle thématique, c'est pourquoi vos feuilles d'évaluation avec vos éventuelles suggestions sont aussi intéressantes pour nous y aider.

Bonne fin de journée et à bientôt.

ANNEXES

ANNEXE 1 – BIBLIOGRAPHIE VINCENT DE GAULEJAC

Vincent de Gaulejac

La névrose de classe, Hommes et Groupes, Paris, 1987.
Les sources de la honte, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.
L'histoire en héritage, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
La société malade de la gestion, Points, Paris, 2009.
Qui est "je" ?, Sociologie clinique du sujet, Seuil, Paris, 2009.
Travail. Les raisons de la colère, Seuil, 2011.
La recherche malade du management, Paris, Quae 2012

Vincent de Gaulejac, Michel Legrand

Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire individuelle, ÉRÈS, Toulouse, 2008 (Ouvrage collectif).

Vincent de Gaulejac, Isabel Taboada Leonetti

La lutte des places, Desclée de Brouwer, Paris, 1994.

Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique, Pierre Roche

La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques, ÉRÈS, Toulouse, 2007. (Ouvrage collectif).

Vincent de Gaulejac, Antoine Mercier

Manifeste pour sortir du mal-être au travail, Desclée De Brouwer - 2012.

Et enfin le site de Vincent de Gaulejac régulièrement réactualisé : <http://www.vincentdegaulejac.com>

Et encore le site de l'Institut International de Sociologie Clinique : <http://www.sociologieclinique-iisc.com>

ANNEXE 2 – BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES ATELIER 2 – GENOGRAMME ET HISTOIRES

Le génogramme imaginaire, Dominique Mériqot et Judith Ollié-Dressayre, Ed. ESF (2001), nouvelle édition en 2012 avec Philippe Caillé.

Génogrammes et entretien familial, Monica McGoldrick et Randy Gerson, Ed. ESF (1990).

Dans la revue Lien Social consultable sur internet :

« Comment génogramme et géosociogramme peuvent aider les travailleurs sociaux »

<http://www.lien-social.com/spip.php?article162> :

ANNEXE 3 – QUELQUES COORDONNEES :

L'arbre-à-Plumes

Association

2, rue du Château 72150 Le Grand-Lucé

Contact :

larbreaplumes72@orange.fr

06 64 35 47 19

02 43 40 44 09

Site internet : <http://larbreaplumes.free.fr>

Activités :

Culture :

Cinéma : Ateliers, Diaporama

Lecture, écriture : Atelier d'écriture, Atelier de lecture, Contes, Espace lecture, Espace lecture et écriture, Jeux d'écriture, Lecture à voix haute, Lecture théâtralisée, Narration théâtralisée, Nouvelles, Poésie

Théâtre, arts du spectacle : Art de la rue, Atelier de parole, Atelier théâtre, Marionnettes, Théâtre

Loisirs :

Animation locale : Débat, Expositions, Soirée a thème, Spectacle

Bricolage / travaux manuels : Atelier créatif

Informatique

Lecture, écriture

Savoir / connaissance / échange : Construction de sites et de blogs, Création de courts métrages vidéo et photo, Informatique

Institut Départemental de Thérapie Familiale

2 rue Laroche

72000 LE MANS

Ouvert du lundi au vendredi, de 9h00 à 17h00

Téléphone : 02.43.42.25.41

Fax : 02.43.83.05.78

E-mail : therapiefamiliale@chs-sarthe.fr

L'Institut Départemental de Thérapie Familiale a été créé par le Centre Hospitalier Spécialisé de la Sarthe en 2007.

L'équipe est composée de trois thérapeutes familiaux, d'une coordinatrice médicale et d'une secrétaire.

L'institut de thérapie familiale propose :

> aux familles avec enfants, adolescents ou jeunes adultes en difficultés relationnelles ou ayant un de leurs membres en souffrance psychologique et aux couples en crise :

- des entretiens familiaux
- des thérapies de couple et de famille

> aux professionnels :

- une réflexion sur les systèmes familiaux et institutionnels (accompagnement des équipes)
- un travail de formation accueil des stagiaires
- une activité de recherche avec organisation de séminaires, colloques...

<http://www.chs-sarthe.fr/fr/Offre-de-soins-specifiques/Therapie-Familiale/Institut-Departemental-de-Therapie-Familiale-143.htm>

Cultures du Cœur Maine

Pôle associatif Coluche, allée Debussy, 72100 Le Mans

Tél. : 02 43 75 35 88

culturesducoeur.sarthe@gmail.com

Chargée de développement : Nathalie Sénéchal

Assistante de coordination : Evelyne Jestin Gaitan

Cultures du Cœur est une association nationale loi 1901, reconnue d'intérêt général qui a pour objet de lutter contre l'exclusion en favorisant l'accès à la culture, aux sports et aux loisirs aux personnes en situation de difficulté identifiées et suivies par des structures sociales.

http://www.culturesducoeur.org/site_national/blog/contact_National2013.asp

Les actes des précédents forums sont disponibles

sur www.fal72.org

Rubrique « actions éducatives »

- **Concilier laïcité et diversité culturelle: quels enjeux d'éducation et de société?**

Mars 2009, Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM)

- **Reconnaissance de l'autre : pour une nouvelle pédagogie de la citoyenneté?**

Décembre 2009, Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM)

- **Apprendre à mieux vivre ensemble...oui, mais comment faire ?**

Mars 2010, Maison Pour Tous Jean Moulin

- **L'autre cet étranger : préjugés et émotions**

Décembre 2010, Centre Social des Quartiers Sud

- **Mieux connaître les populations originaires des Pays de l'Est**

Mars 2011, Centre Social Le Kaléidoscope des Sablons

- **Trouver sa place dans la cité : implication, engagement, intégration, adaptation, insertion, adoption, création, résistance... comment naviguer avec tous ces concepts ?**

Novembre 2011, Salle Le Royal

- **Humiliation, relégation... Comment les prendre en compte pour les dépasser ? – des témoignages, des expériences, des méthodes pour agir -**

Mars 2012, Salle Pierre Guédou

REMERCIEMENTS POUR LA PRODUCTION DES ACTES

Nathalie BEAUCHARD et Claude ROQUET,
Membres du Collectif d'Education à la Citoyenneté et à la Diversité 72

POUR PLUS D'INFORMATION CONCERNANT LES INTERVENANTS

Contact :

Annick JOSEPH, la Ligue de l'enseignement - FAL72

Tél : 02 43 39 27 27

Courriel : fal72culture@laligue.org

Tous les actes des précédents « Forums Laïcité Diversité » sont consultables sur [le site de la Ligue de l'enseignement FAL 72](#)

<http://www.fal72.org/forum-laicite-diversite/actes>

**Le prochain « Forum Laïcité / Diversité » aura lieu
en mars 2014**