

Sophrologie : Stimulant ou tranquillisant social ?

Il y a la violence qui dérange et qui se montre...
Celle qui vient dire l'injustice et nous interpelle...
Celle qui crie son désespoir et qui fait peur.
Il y a l'autre facette de la violence, moins médiatique.
C'est celle du non-dit, du silence, de la complicité.
Celle qui cherche à faire taire, à bâillonner
Cette violence traverse les entreprises, les institutions, les individus.
Elle vient banaliser le mal-être et développe une plus grande tolérance à la souffrance.
C'est plutôt cette facette là que j'interrogerai lors de ce congrès ;

Quel en est le moteur ?
Quel rôle pour le sophrologue ?
Quelle place donner à cette violence qui se dénie et vient broyer l'individu dans sa désespérance.

Je vous propose de faire un petit tour en arrière et de nous baigner ensemble dans les beaux **discours des années 80** ;
L'entreprise est alors la championne de la promesse du bonheur, elle promet identité et réalisation de soi pour ceux qui savent s'y adapter et apporter une contribution substantielle à son succès et à son excellence.
Le thème de l'organisation supplante la notion de travail qui elle, a perdu son mystère. Il est devenu intelligible, formalisable. On est en mesure de remplacer l'homme par les automates...
De nouvelles utopies soutiennent alors que cette promesse de bonheur n'est plus dans la culture, dans l'école ou dans la politique, mais bien dans l'avenir des entreprises.

Paradoxalement, le travail prend alors place au cœur des préoccupations de milliers de gens :

- Ceux qui font partie des plans dits sociaux ou plan de licenciement créant alors une nouvelle pauvreté.

- Ceux qui ne sont pas aptes à combattre dans cette nouvelle guerre économique (les vieux devenus trop lents, les hésitants, les critiques, les poètes, les artistes)...

Le nerf de la guerre n'est pas l'équipement militaire, c'est le développement de la compétitivité, la concurrence.

Notre guerre sainte : l'économie, le profit, la mondialisation.

Cette crise de l'emploi semble se vivre comme une fatalité. Et pourtant cette machine de guerre économique fonctionne parce que des hommes et des femmes consentent à y participer.

S'installe alors la tolérance au malheur et la banalisation de la souffrance

La dénonciation de cette situation ne fonctionne pas dans un sens habituel où elle viendrait dénoncer, dire. Elle semble plutôt nous familiariser avec le malheur et à domestiquer nos réactions d'indignation.

Notre adhésion à cette cause économique clive le malheur de l'injustice ; elle ne relève pas d'un constat d'impuissance face à un processus qui nous dépasserait mais fonctionne comme une défense contre la conscience douloureuse de notre propre complicité.

Le travail bien que dévalorisé par les organisations, managériales ne cesse de se déployer. En effet, il change de site géographique, il se délocalise, se sous-traite, se précarise dans l'absence de réaction collective.

Les nouvelles méthodes de gestion et de direction des entreprises se traduisent par la remise en cause progressive du droit au travail et des acquis sociaux. Pendant ce temps, le silence social semble régner sur l'injustice et le malheur.

Dans les entreprises il y a la souffrance de ceux qui ont peur de ne pas donner satisfaction, de n'être pas à la hauteur des contraintes de cette sacro-sainte organisation du travail. Ils ont honte de protester, quand d'autres sont plus mal lotis, ils ont peur d'être licenciés à leur tour. Beaucoup souffrent de la surcharge de travail et de la dégradation progressive des relations interpersonnelles. Autonomie rime avec incertitude.

Écoutons ce que nous dit cet informaticien : « *Quelqu'un qui pose des questions remet en cause le fonctionnement, c'est quelqu'un qui n'est pas suffisamment autonome donc compétent pour se débrouiller tout seul. Du reste, Il vaut mieux s'en sortir tout seul quitte à y passer ses week-ends.* »

Dans cette entreprise, on encourage une forte rotation du personnel. On maintient ainsi les employés dans un état atomisé. C'est-à-dire sans lien social fort avec des collègues ou des responsables. Pourtant Il y a une formidable mobilisation des employés, ils vont payer de leur personne pour résoudre les problèmes qui surgissent, sans remettre en question le système organisationnel global.

Avec la réorganisation du travail, les niveaux hiérarchiques ont fondu, le niveau de responsabilité s'est accru. Il faut être motivé en permanence.

Des qualités de la sphère privée sont aussi mobilisées : il faut être énergique, créatif, dévoué... On glisse vers le subjectif. De la violence subie par le corps, on est passé à la violence imposée à l'esprit et à la psyché.

Pour ne pas être déchiré par des objectifs contradictoires, chacun tentera de « bidouiller » au mieux, de se débrouiller comme il peut. Par exemple, comment être à la fois responsable de la qualité et des délais sur une chaîne automobile ?

Vaut-il mieux arrêter la chaîne si les produits des fournisseurs ont des défauts ou sacrifier la qualité aux délais de production ?

« *C'est une boîte dans laquelle il faut être fort moralement. Je fais ce que je veux ! Personne n'est sur mon dos ! J'ai même l'impression que je porte la boîte sur mon dos... Le jugement se fait sur le résultat. La sanction est naturelle* ». Dira ce responsable dans une entreprise de conseils et de services informatiques.

Selon Max Pagès fondateur du courant de sociologie clinique, on serait passé d'un système basé sur le pouvoir des chefs, vecteur de l'identification au père, dans lequel les rapports interpersonnels étaient fondés sur l'obéissance, à un système basé sur l'identification à la mère. Les employés assimileraient l'organisation à la mère. Ils entretiennent alors un rapport fusionnel avec elle. Du coup la puissance de l'organisation permet de croire à une toute puissance individuelle ; celle d'un moi en incessante expansion.

En dépit de l'adhésion collective à l'injonction de l'excellence et de la qualité totale, on assiste à une dégradation de la sécurité et de la sûreté des installations.

Les tentatives de suicide sur le lieu de travail ne cessent de progresser et avec elles le stress, les somatisations, les dépressions.

« *Je ne dirai plus que tout va bien...* ». Me confie un responsable de magasin qui sort d'une dépression. La souffrance au travail ne cesse d'augmenter et avec elle la tolérance accrue à cette souffrance

Comment penser cette violence éprouvée dans le travail ?

Dans certaines entreprises, elle commence à entrer dans un mode de gestion du personnel sans en changer le fonctionnement. On crée des observatoires du stress. On l'inscrit alors dans un discours économiste qui n'interroge ni le sens de cette souffrance ni la notion de responsabilité individuelle ou collective. Au contraire ce discours a tendance à en banaliser davantage le processus.

Éloge de la peur

Tout le monde sait aujourd'hui que grandit chaque jour en Europe le nombre des exclus, et les menaces d'exclusion. En revanche tout le monde ne partage pas le point de vue selon lequel les victimes du chômage de la pauvreté et de l'exclusion sociale seraient victimes aussi d'une injustice (cf. C. Dejour spécialiste du travail, à l'origine du concept du consentement silencieux).

Le silence sur l'injustice est une défense pour tous ceux qui travaillent et qui vivent sous la menace du licenciement ou du dépôt de bilan. Chacun doit d'abord se préoccuper de tenir, le malheur des autres on y peut rien, aussi convient-il pour résister de dénier la souffrance des autres et faire silence sur la sienne propre. C'est l'individualisme du chacun pour soi.

L'impossibilité d'exprimer et d'élaborer sa souffrance au travail constitue un obstacle majeur à la reconnaissance des exclus.

La peur contribue à la collaboration en masse du bon fonctionnement de notre système économique. Elle en est aussi le moteur. Elle contribue à la soumission, au déploiement du zèle, nécessaire à l'efficacité des méthodes de gestion de l'organisation du travail. Elle permet les licenciements abusifs, les déviances dans les pratiques ordinaires du travail, les souffrances et les sévices infligés à autrui, comme le harcèlement.

Le déni du réel du travail

Il y a un décalage irréductible entre l'organisation prescrite du travail et son activité réelle qui intègre le vécu, la dimension affective. En effet, quelles que soient les qualités de l'organisation du travail et de sa conception, il devient impossible, dans les situations ordinaires, d'atteindre les objectifs prescrits si l'on respecte scrupuleusement les consignes et les procédures.

La non-reconnaissance de son activité, être contraint de mal faire son travail, de le bâcler ou de tricher est une source de souffrance. Le déni du réel du travail implique la sur-valorisation de la conception du management. Ce qui conduit à interpréter les échecs du travail ordinaire comme l'expression d'une incompétence, d'une défaillance relevant de l'homme. Le facteur humain est considéré dans une perspective péjorative dans les sciences de l'ingénieurs où la lutte pour la fiabilité est orientée en priorité sur des objectifs techniques. Erreur humaine, distraction, inconséquences, scandent le discours des spécialistes. L'homme devient alors un fauteur de trouble.

Le pouvoir de Métis

Pour gérer le décalage entre le travail prescrit et la réalité du terrain, les salariés parviennent aussi à mobiliser des trésors d'inventivité, ils trouvent des ficelles. Ils inventent, ils innovent.

On retrouve ici la Métis, la première épouse de Zeus avalée par son mari alors qu'elle est enceinte d'Athéna. Elle est la déesse des ruses et de l'intelligence. Elle combine le flair, la sagacité, la débrouillardise. Je vous invite à ce propos à lire Détiénne & Vernant sur ce sujet chez Flammarion.

Ce savoir de l'ombre se construit dans l'action ; c'est le travail qui produit cette intelligence rusée. Métis est fondamentalement enracinée dans le corps et s'étaie sur le pouvoir créateur de chacun. Elle s'inscrit dans l'expérience, elle fonde le métier qu'il soit manuel ou intellectuel.

Dans notre société de l'excellence et de la qualité totale, c'est à elle que l'on fait appel partout où l'on accorde plus d'importance aux résultats qu'aux chemins empruntés. Elle s'éveille dès qu'il y a une déstabilisation du corps dans un environnement modifié (Changement d'odeur, de vibrations, de bruits, d'atmosphère etc.). Elle ne passe pas par le raisonnement, elle a une visée intentionnelle. On pourrait l'illustrer par la conduite automobile dont la précision est due pour une bonne part à l'engagement du corps dans l'intelligence pratique.

Quelle place pour la sophrologie ?

Faut-il broser le sens du poil des organisations et prescrire des séances de relaxations pour mieux gérer l'anxiété ? Faut-il faire de la sophrologie un tranquillisant social ? Mais n'est-ce pas bâillonner la souffrance, la dénier plutôt que de lui donner sens ?

Pour ma part je préfère interroger la métis de l'individu. Car ce qui en fait sa force ce n'est pas la discipline mais son dépassement par le zèle ; c'est -à -dire par toutes les infractions et tricheries que les travailleurs introduisent dans le procès du travail.

Elle vient nous dire le désir de la personne qui est encore prête à jouer. Elle est la part vivante et active du sujet. La reconnaissance de Métis permet aussi d'accueillir l'individu dans ses doutes, ses découragements, ses déceptions. De donner sens à ses émotions avant que celui-ci ne baisse les bras et remette son sort entre les mains de la fatalité. C'est dans une séance de coaching dans laquelle j'intègre de la sophrologie que cette responsable des ressources humaines rencontre sa Métis. C'est en état sophronique qu'elle prend conscience de son intelligence pratique, c'est par l'émergence de sa mémoire corporelle et affective, qu'elle peut faire évoluer sa façon d'être et de faire dans son quotidien professionnel, elle devient moins blessante pour elle-même et pour les autres...

« *Ce travail me donne la force de poursuivre* » me dit-elle en fin de séance.

La métis du sophrologue social est de lui donner à s'orienter dans ce monde de symptômes mouvants. Il a besoin d'une boussole protéiforme pour mieux trouver son chemin dans le champ politique, social, thérapeutique. (Rappelez-vous que Métis possédait le don des transformations)

Métis, cette intelligence pratique se conjugue au singulier. Elle ne paraît donc pas suffisante pour aider ce corps social en souffrance. Elle implique l'usage d'une autre forme d'intelligence connue depuis Aristote sous le nom de phronésis : la sagesse pratique, celle qui est engagée dans la négociation, la délibération, l'échange.

Son usage nécessite un espace de discussion, de régulation collective pour intégrer les richesses de Métis. C'est à cette condition que les règles de travail peuvent évoluer et qu'au-delà, son organisation peut être rationnellement transformée et avec elles les relations de ceux qui travaillent.

Réhabiliter Phronésis

La construction de règles de travail implique une dimension collective et un espace spécifique plutôt que des stratégies de défense. Le travail vécu ou la vivance mobilisent des hommes sur d'autres finalités que la production seule. Des enjeux relatifs à l'identité, à la santé, à l'équité y sont aussi engagés. Lorsqu'une situation dure trop longtemps, le

non-sens du rapport au travail conduit progressivement à se désengager des responsabilités collectives.

L'entreprise me paraît aujourd'hui bien trop préoccupée par ses problèmes de croissance, de krach boursiers et de dégonflement de ses bulles économiques pour être en mesure de proposer un tel espace de réflexion.

Cependant, ces temps d'échanges commencent à se développer dans le cadre de la formation continue des institutions sociales, notamment autour du thème de la Violence. Je pense à des stages que je mène depuis trois ans, auprès de travailleurs sociaux ou d'éducateurs qui accompagnent des jeunes en difficulté. Leur priorité, n'est pas, contrairement à ce que l'on peut penser, la violence des jeunes, bien qu'ils en souffrent et se sentent démunis face à elle, mais plutôt la violence silencieuse qui rôde au sein des équipes.

On y retrouve les mêmes souffrances qu'en entreprise :

Surcharge du travail, solitude, non-reconnaissance de sa fonction, le chacun pour soi. Il y a bien aussi le manque de solidarité et de soutien de la part de la hiérarchie, mais celle-ci ne paraît pas mieux lotie. Elle a déjà avoir fort à faire avec elle-même. Elle fait tampon entre une institution qui fait passer des consignes qui ne s'adressent pas toujours à la réalité du terrain mais plus à un public virtuel, administratif et une équipe qui vit au quotidien les absurdités que cela engendre. Certains stagiaires parlent d'autisme des institutions.

Ils réclament des rencontres régulières afin de pouvoir perlaborer cette souffrance psychique, se sentir moins démunis. Repenser le cadre de leur mission qui évolue et qui devient de plus en plus flou pour enfin reconstruire ensemble de nouvelles règles de travail.

C'est à ce prix que chacun pourra sortir de l'usure professionnelle, des somatisations, et des dépressions, de plus en plus nombreuses au fil des années

C'est En effet, de la reconnaissance que dépend aussi le sens de ma souffrance. Lorsque la qualité de mon travail est reconnue, ce sont aussi mes efforts, mes angoisses qui prennent sens et toute cette souffrance n'est donc plus vaine. Elle a non seulement produit une contribution à l'organisation de mon travail, mais elle fait aussi de moi un sujet différent. Cette reconnaissance va contribuer à la construction de mon identité.

Le travail s'inscrit alors dans la dynamique de l'accomplissement de soi. Il s'accompagne du plaisir d'être. Il me sort de cette souffrance absurde et de mon sentiment d'inutilité.

Aujourd'hui, nous assistons aux manifestations de colère d'hommes et de femmes qui descendent dans la rue pour négocier, sauver ou défendre leurs acquis sociaux, leurs emplois précarisés ou le plus souvent leur avenir immédiat qui est menacé par les licenciements et le chômage.

Cette mobilisation trouve sa source principale d'énergie non dans l'espoir d'un bonheur à venir ou dans des lendemains qui ne chantent plus mais dans une réaction à l'intolérable. Tous ces actes viennent questionner et momentanément fragiliser l'édifice de notre complicité à l'adhésion du discours économique de la performance.

Dans la ligne d'action des thérapies et stratégie du développement personnel, la sophrologie reste l'un des leviers possibles pour ceux qui veulent rester en éveil et stimuler leur conscience dans le tourbillon des souffrances sociales.

Elle nous invite à nous écouter à passer de la frénésie du temps du faire au temps de l'être.

S'autoriser à penser, parler, échanger sur cette violence, n'est-ce pas commencer à retrouver notre autorité ? Non, celle exercée par la peur, la coercition ou la violence mais celle respectée, parce qu'elle prend appui sur des forces de vie ou sur une relation vivante.

Réhabiliter notre Phronésis, c'est développer cette capacité de remettre du collectif dans cet individualisme triomphant qui nous étouffe et nous broie. Remplacer la violence du silence par le verbe.

Trouver un terpnos logos qui berce nos cœurs dans un rythme commun.

Sortir de l'absurde pour aller vers le sens et peut-être retrouver ensemble cet espoir qui semble nous manquer si « violemment ».