

COMPTE RENDU NON THÉMATIQUE



HERREROS Gilles, 2012, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Toulouse, Éditions Érès, 200 p., bibliogr. (Éric Gagnon)

Les anthropologues se sont encore trop peu intéressés aux organisations de travail dans lesquelles les hommes et les femmes aujourd'hui passent souvent une très grande partie de leur existence. Ils y trouveraient pourtant matière à nourrir leurs réflexions, les règles formelles et les normes implicites de comportement, l'exercice de l'autorité et la régulation des conflits, le rôle du non-dit et des silences dans la communication, la production de la valeur dans des lieux où circulent essentiellement de l'information et du savoir, et même sur la place de la violence dans les rapports sociaux.

Le grand mérite de l'ouvrage de Gilles Herreros est précisément d'attirer notre attention sur les violences « ordinaires », les multiples comportements entre collègues, entre supérieurs et subordonnés – intimidation, violence verbale, disqualification et même parfois agressions physiques – sources de vexations, d'humiliations, d'injustices, de mépris et parfois de souffrances ; sur ces conduites souvent banales, « relevant en apparence des règles du jeu de la vie au travail », infligées « en tout tranquillité morale » (p. 35), mais aux effets insidieux et ravageurs sur les personnes. Cette violence prend diverses formes : un collectif qui se cherche un bouc émissaire pour gérer ses angoisses et ses incertitudes ; un employé faisant l'objet de diverses mesquineries ou dont les compétences et les réalisations sont jugées obsolètes et dépassées ; un gestionnaire qui demeure impassible devant l'humiliation d'un employé et refuse de désavouer un cadre intermédiaire ; un ancien directeur de laboratoire écarté et déconsidéré par son successeur. Elle est présente dans les organisations les plus diverses : un hôpital, une école, une entreprise d'économie sociale, un ministère, une chambre de commerce et un établissement financier.

La violence de ces comportements réside dans le fait qu'ils portent atteinte à l'intégrité du sujet, détruisent l'image positive de soi et anéantissent toute volonté, projet ou désir. Ils sont non seulement source de honte et de dévaluation, mais également de renoncements et d'abandon. La violence se reconnaît ici par le processus de désobjectivation qu'elle entraîne. Elle semble d'ailleurs souvent animée par le désir d'une subjectivité de s'affirmer et de se protéger contre la pression, les injonctions et la violence auxquelles elle est elle-même soumise. La réponse de notre sociologue à cette violence réside dans la création d'organisations réflexives, où il est possible pour les individus de prendre la parole, de nommer cette violence et de donner un sens à ce qui leur arrive, où l'on table sur leur capacité à décrire, analyser et comprendre les situations afin de les changer. Des organisations, en somme, qui les traitent en véritables sujets.

Là où l'étude d'Herreros se démarque des nombreuses autres publiées ces dernières années sur la souffrance au travail et les formes contemporaines de gestion, c'est dans son insistance sur la responsabilité des individus dans l'exercice de la violence ou la tolérance à l'égard de celle-ci. L'ouvrage ne comporte pas en effet de longues analyses du contexte organisationnel. Il est composé d'une série de courts tableaux (5 à 15 pages) mettant l'accent

sur l'expérience des individus victimes de violence au travail. L'auteur dit vouloir éviter de déresponsabiliser les individus par une explication qui renvoie à l'organisation et aux processus plus anonymes. Ce qu'il cherche à mettre en évidence c'est la complicité des individus, leur cécité, leur lâcheté, leur passivité, qui rendent la violence possible.

Cette position théorique et éthique appelle trois remarques sur lesquels nous concluons ce bref compte rendu. La première est qu'il n'est pas certain qu'une analyse fine des organisations et des modes de gestion, replacés dans le contexte plus large des transformations du capitalisme et de l'État, conduise à une dilution de la responsabilité des acteurs. On peut penser au contraire que c'est par la prise en compte de l'ensemble des contraintes à l'intérieur desquelles les individus agissent qu'il est possible de mesurer leur responsabilité, notamment en montrant la diversité des comportements possibles à l'intérieur d'un même cadre. La seconde remarque touche l'utilisation de certaines catégories morales. Les mots « lâcheté » et « cécité » reviennent constamment sous la plume d'Herreros. Or, elles ne vont pas du tout de soi, d'autant moins qu'elles servent d'explication aux comportements. Elles renvoient à tout un univers moral et culturel qu'il faudrait clarifier, avant de leur donner un contenu précis. L'effort qui a été fait pour définir et problématiser la violence appelle un travail équivalent autour de ces notions morales, afin d'affiner l'analyse et la critique. La troisième remarque, enfin, touche à la violence dans la société française contemporaine, celle qui tolérée et celle qui est jugée intolérable. On se demande à la lecture du livre d'Herreros si les normes et la sensibilité à l'égard de la violence ne sont pas en train de changer. Il n'est pas certain que la violence (même « ordinaire ») ait augmenté dans les milieux de travail, mais il semble qu'on y soit plus sensible, plus facilement blessé ou indigné.

Si la démarche ne convainc pas toujours, il faut féliciter l'auteur d'ouvrir un débat sur la responsabilité avec cet ouvrage passionné et engagé. Son objectif n'est-il pas justement de créer et d'entretenir l'« intranquillité » dans les organisations ?

Éric Gagnon
Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale
Québec (Québec), Canada