

Résumé de l'exposé présenté au Congrès du GRAAP – 13.05.09 – (Dépression. Burn-out)

La tyrannie de la performance

Par Jean-Pierre Fragnière

www.contrepointphilosophique.ch

Rubrique Politique

20 septembre 2009

Nous le savons bien, le burn-out ne tombe pas du ciel, il s'inscrit dans un mécanisme redoutable, parfois prévisible, souvent apparemment totalement inattendu.

L'heure n'est pas à cultiver le regard morose, pessimiste ou obsessionnellement critique. Cependant, il peut être utile ou en tout cas fécond de ne pas se voiler la face. Ne dit-on pas : *un homme averti en vaut deux ?*

Tous sur la **face nord**

Il y a quelque 30 ans, un slogan fleurissait : « Tous sur la face nord, ensemble il faut battre les Japonais ! ». On parlait presque de guerre économique, en tout cas de riposte. Pour ces étranges combats, il convenait d'être performant, en tout cas excellent.

C'est ainsi qu'on a vu se construire une société célébrant des personnages que l'on a très vite nommés les *battants*, évalués en permanence, appelés à atteindre des sommets, à entrer dans le cercle des meilleurs. Pour les autres...

Nous savons bien que la caméra ne s'attarde guère sur les pelotons qui accusent du retard d'abord, qui sont lâchés, quelques-uns abandonnent, ils sont vite récupérés par la voiture-balai. Et souvent, la phrase de Péguy siffle à l'esprit : « ...quand un homme est tombé, tout le monde est dessus ».

Le détournement du **vocabulaire**

Ne sommes-nous pas en train d'assister, inconscients, à la mort de trop de mots?

Pour communiquer, il faut disposer d'un langage commun, de termes dont le sens est codifié. Hélas, des mots, trop de mots, ont perdu leur sens. Ils ont revêtu une tunique inattendue. On s'y perd; mais on les rabâche au quotidien.

Plus précisément, ils nous sont assénés de colloques en circulaires, de règlements en conférences de presse. Chez nous, on restructure, on dégraisse, on planifie, on assouplit, on s'ouvre et on fait mieux avec moins, on promeut la qualité et stimule les convergences. Bien sûr, je ne retiens aucun terme anglo-saxon, il me faudrait noircir au moins deux pages.

Au verso de chacun de ces termes, il y a le revers de la médaille : jeter, éliminer, durcir, presser, menacer, contraindre, et j'en passe. Quand on triche avec le langage, on triche aussi avec la vie. Et l'on se fait gruger.

La tenaille « coopération / **concurrence** »

De toutes parts fusent les appels à la mise en réseau, à l'élargissement de ces réseaux, à la stimulation de la coopération sous le drapeau d'un slogan qui reprend du service : « l'union fait la force ».

Dans le même temps, on assiste à une implacable mise en concurrence sous la bannière de ce que l'on appelle l'excellence. Dans ce contexte, la notion de *suffisant* disparaît au profit du *toujours plus*. La sanction ? Le rejet dans la catégorie des perdants, des losers.

Quelques cérémonies sportives le montrent bien. La caméra guette les grimaces des athlètes ; elle immortalise et mondialise ces minutes qui les voient se jeter au sol, à genoux ou sur le dos, épuisés, avant d'aller cueillir la médaille.

On sait que le travail est fatigant, noble fatigue, mais il faut encore gérer cet honorable tribut payé à la performance. Le col blanc tâte son pouls et pilote sa prise de stimulants, voire de médicaments. Il est appelé à répondre à cette lourde question, combien de temps vais-je encore tenir à ce rythme ?

De jogging en thalassothérapie, il compte les mois et les années. Il n'a guère le droit à l'erreur, car il paiera la facture, lui, elle, et les siens ; avec le secours des assurances sociales. Qui ose vraiment annoncer publiquement qu'il ne tiendra pas le coup ? La presse dominicale offre le rituel article « Contre le dopage ! ». Ose-t-il faire des liens ? Il n'y a pas pire mauvaise pensée que celle que l'on n'ose pas avoir.

Alors, mieux vaut se raconter des histoires : « Je suis bon, je suis bon, que dis-je, je suis le meilleur », et tant pis pour les autres. Rendez-vous au cabinet du médecin. Je n'ai pas vérifié si le « Tarmed » contient une rubrique *syndrome de la concurrence*.

L'individualisation et la **responsabilité**

Belles conquêtes, nous avons beaucoup gagné en autonomie, en libertés personnelles juridiquement reconnues. Madame peut toucher son AVS sur son compte bancaire. Les droits de l'enfant ont conquis une légitimité incontestable.

Les droits induisent des responsabilités, chaque individu se voit chargé d'une mission de plus en plus lourde, personnalisée, ajustée, le plus souvent en concurrence avec le collègue avec lequel il est sommé de collaborer.

Paul a figolé son curriculum vitae, il s'est profilé, il a mis un pied dans la porte. Et le voilà présenté à ses collègues, voire à un comité d'accueil; il reçoit un règlement et, très vite, au terme d'un entretien, ses *objectifs* personnels...

C'est là qu'il est question de bonus, de promotion, ou alors de stagnation, de chute... la porte de sortie n'est pas bien loin.

C'est que Paul a fait l'objet de la sollicitude du département des ressources humaines.

Vous avez bien entendu : les *ressources* humaines. Dans d'autres moments, on parle de ressources pétrolières, de l'or blanc, ces extraordinaires ressources qui font les beaux jours de nos stations d'hiver.

L'homme est-il devenu un moyen utilisé pour favoriser le fonctionnement du système collectif (que l'éthique justifie, valorise et impose) ?

La femme et l'homme sont-ils des ressources ? Que signifie la réduction d'un être humain à une *ressource* ?

Qui ose poser cette question ?

Alors, on se tait, mais au boulot, il faut parler. Que faire ? On invente un patois de la résignation et de l'obéissance. On fait semblant de se comprendre, mais on n'en pense pas moins. Déchiré dans la tête, on simule, et quand l'Autorité ou ses sbires froncent le sourcil, on mobilise notre capacité d'empathie plus feinte que critique. Impossible de cracher dans la soupe..., avant minuit. Reste le Tonopan.

Les « **agents-qualité** » veillent au grain

Que ne ferait-on pas pour atteindre la qualité ? Qui oserait risquer un doute sur la légitimité d'un programme qualité ? Les *nouveaux clercs* veillent au grain.

Chaque siècle se pourvoit de quelques clergés, pour le meilleur peut-être, mais quelquefois pour le pire. Les sultans se donnent des vizirs, les présidents, des premiers ministres. Dans l'entreprise en restructuration fleurissent de nouvelles fonctions toutes plus enrubbannées les unes que les autres. Consultants, agents de développement, agents-qualité, etc. Ce que l'on ne dit pas, c'est que leur salaire s'apparente à un impôt sur ceux qui bossent et font fleurir l'objectif central de l'entreprise : produire, aider, soigner, éduquer. Ces nouveaux métiers sont déployés par « en haut », et ils sont excellemment chronophages. On les légitime par les promesses qu'ils ont réussi à faire miroiter, oubliant ce qu'elles camouflent : un peu de participation, beaucoup de papier, beaucoup de documents informatisés. Au bout de la chaîne, du vent. Non, soyons

sérieux, trop de vent, mais surtout trop d'oublis de la « mission » de l'institution. Ces personnages, disons-le, sont des alternatives à la démocratie dans l'entreprise, si ce terme a encore un sens. Ils ne servent à rien ; pire, ils disqualifient des collègues, mais ils surfent sur l'air du temps. Je ne dis pas qu'ils sont incompetents, mais j'estime que leurs compétences sont présentes dans la tête du plus grand nombre et que ce plus grand nombre pourrait s'en re-saisir à peu de frais. Cela dit, je n'ai rien contre l'appel nécessaire à un expert quand la situation l'impose.

Mais, n'oublions pas que ces agents évaluent, classent, définissent les termes de la performance, ils détectent la défaillance et tracent le chemin de la rectification des attitudes et des comportements.

Quelquefois ils invitent à « soigner son développement personnel ». Sinon...

La dictature du **mesurable**

L'évaluateur est bienveillant, il veut *mon bien* et celui de l'entreprise. Il s'appuie sur des procédures qui prétendent à l'objectivité. De fait, il est immergé dans le registre du mesurable. Faut-il le rappeler : ce qui est mesurable n'est qu'un segment de la réalité des femmes et des hommes, des *personnes* que nous sommes ?

Trop souvent, ces nouveaux agents n'en ont cure. Leur démarche tend à s'accrocher à une nouvelle et bien morose définition du bien :

le bien se trouve dans la performance, le mal dans l'inefficacité.

Ainsi, le bien est réduit à ce qui est mesurable.

Au nom de la prospérité, une action se présente comme juste et vraie parce qu'elle est efficace et mesurable.

Dans une telle perspective, la question des buts ne se pose guère, en tout cas elle ne nous appartient plus.

L'idée d'avoir *assez* semble contraire à la nature humaine. Dès qu'il se met à compter, l'homme demande davantage.

La catégorie du *suffisant* n'est pas une catégorie économique:

c'est une catégorie culturelle ou existentielle.

C'est là qu'on entre dans un nouveau théâtre, sur une nouvelle scène. On peut être bon et mal classé, d'autant plus que le « performographe » est à demi aveugle. Les classements et les indices font la loi.

Un sursaut, l'effort de trop, l'amertume de la non-reconnaissance, les petites remarques suspicieuses, l'entourage qui s'écarte, le doute, souvent l'engrenage de la maladie, la voiture balai n'est pas loin.

À ce rythme, combien sont celles et ceux qui glissent sur le bord de la route avant de se bloquer dans le fossé ?

Au bord du **gouffre**

Beaucoup de nos contemporains vivent ainsi dans l'inquiétude du quotidien; tous les sondages mettent en évidence cette réalité.

Faire le beau au bureau et gérer l'insomnie.

Nous sommes beaucoup à vivre un nouveau type de double journée de travail. Dès le matin, jovials, en tailleur ou en cravate ; la nuit, combattant contre l'idée noire et l'insomnie.

Ce sont les fruits amers du climat d'incertitude que l'on sait, mais aussi de l'arbitraire que l'on devine et que l'on craint. Sans parler de ces coups bas qui fleurissent dans un climat de concurrence organisé et vendu comme stimulant pour l'entreprise ou l'organisation.

À cinq heures du matin, nous nous disons : « Je vais faire mieux ». À huit heures, nous pensons : « Tout le monde s'en fout ». Mais l'entreprise restructurée se porte mieux. Nous nous asseyons à notre bureau ; c'est compliqué la vie.

Les travailleurs d'aujourd'hui ne sont pas des ronds de cuir, mais des acharnés de la responsabilité individuelle, mise en scène jour après jour, sans trop de considération pour la distinction entre l'espace professionnel et l'espace privé.

Cette responsabilisation personnelle hypertrophiée dans un espace concurrentiel de plus en plus implacable, c'est la voie ouverte aux stratégies de précaution, voire aux désengagements mesurés et, bien sûr, contrôlés. Nous sommes présents, mais en partie ailleurs. Entrepreneurs zélés, mais écureuils, qui amassons des

noisettes pour un hiver dont nous ignorons la date de survenue, sans garantie d'une hibernation reconstituante.

Dans ce climat, nous calculons les moments de nos vies privées, nos investissements dans la sphère domestique, et même le nombre de nos enfants. Nos logis prennent la couleur du provisoire, notre quartier devient un dortoir, la mobilisation dans la vie associative se révèle un luxe ou une prise de risque. Seuls, nous rêvons notre destin en essayant de ne pas trop penser à la retraite ; c'est encore un piège par les temps qui courent ; l'évoquer, seulement du bout des lèvres, c'est un crime de lèse-dynamisme ou de chute pathologique de la motivation.

Il n'y a pas que des victimes, mais il y a trop de victimes.

Nous sommes livrés à quelques tentations ; d'abord celle d'entrer dans un double jeu, la cassure entre le jour et la nuit et la tentation peut surgir de retourner l'arme contre soi (pas nécessairement le pistolet d'ordonnance, le plus souvent quelques fortes pilules suffisent).

La responsabilité peut devenir un piège si l'on manque des repères externes nécessaires pour l'assumer et la limiter. Et de ces repères, beaucoup sont dépourvus.

Dans notre tête, nous voyons défiler des êtres motivés et hagards, à la limite de l'auto-flagellation. Ils ne voient plus les feux rouges, ils avancent dans le flux anonyme des machines déchirantes, espérant ne pas être renversés par la grosse cylindrée qui peut surgir de gauche, de droite ou d'ailleurs. Bronzés, ils sont pâles. Cravatés, ils tirent leurs bras ballants ; mais ils avancent. Au bout de la piste, la compétitivité aura choisi les meilleurs. Malheur aux vaincus ! Combien de héros sont morts en exil, dans la tristesse d'une dernière plainte que personne n'a entendue.

Résister pour **survivre**

Aucune raison de penser que cette évolution est inéluctable et que toute résistance est vaine. L'enjeu, c'est la protection de soi et celle des autres, de ceux qui nous entourent, de celles et ceux qui sont nos proches et nos compagnons de vie.

Il convient de penser à un vigoureux renforcement de la démocratie, et au respect de l'homme total : avant d'être une ressource, je suis un citoyen.

Cela conduit à envisager une autre définition du bien. Le respect du sujet est aujourd'hui la définition du bien: qu'aucun individu ou groupe ne soit considéré comme un instrument au service de la puissance et du plaisir.

Le mal est la domination de l'homme sur l'homme: sa transformation en un objet ou en son équivalent monétaire.

Il faut que l'individu puisse s'affirmer comme être autonome, et pour cela il nous appartient de relativiser l'immanence des valeurs d'efficacité et de progrès quantitatif.

Comment, en effet, la *prospérité* pourrait-elle favoriser le respect d'autrui, la générosité, le don de soi, l'égalité et la justice ?

Oser un **projet**

D'abord, il s'agit de vaincre ou au moins de maîtriser la peur. Celui qui redresse la tête est vite affublé des étiquettes les plus sournoises: il est d'abord naïf, ou angélique, puis passéiste et dogmatique, avant de devenir agressif et dangereux.

Les réactions individuelles ou de niche sont sans doute opportunes et fécondes. Elles se doivent de déboucher sur une action collective. La tape sur l'épaule, oui ; le cachet et la pilule... pourquoi pas dans certaines circonstances.

Une réorganisation du travail, ancrée sur le socle d'une législation stimulante est un objectif majeur, le phare d'un projet.

En quelque sorte, il s'agit d'affirmer le primat de la solidarité entre citoyens irréductibles à des ressources ou à des clients. Et, pourquoi pas, *être plutôt solidaire que gladiateur* ?

© Jean-Pierre Fragnière

www.contrepointphilosophique.ch

Rubrique Politique

20 septembre 2009

INAG

INSTITUT UNIVERSITAIRE ÂGES ET GÉNÉRATIONS
UNIVERSITÄRES INSTITUT ALTER UND GENERATIONEN
ISTITUTO UNIVERSITARIO ETÀ E GENERAZIONI

Jean-Pierre Fragnière

Mont-Tendre 28, 1007 Lausanne

e-mail : jpfragniere@netplus.ch

Natel 079 412 82 83

<http://www.jpfragniere.ch>