

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

<http://www.ecole.org>

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} décembre 2000)

**UN REGARD DE PSYCHANALYSTE
SUR LA GUERRE ÉCONOMIQUE**

par

Christophe DEJOURS

Psychanalyste

Professeur au CNAM

*Directeur du laboratoire de psychologie du travail
Auteur de Souffrance en France, Le Seuil, 1998*

commentaires de

Michel VILLETTE

Sociologue

Professeur à l'ENSIA de Massy

Auteur de Le manager jetable, La Découverte, 1996

débat animé par

Michel BERRY

École de Paris du management

Lundi 31 janvier 2000

au ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

Christophe Dejours a observé depuis plusieurs années le développement de la souffrance au travail et la multiplication de diverses pathologies psychiques : les nouvelles formes d'organisation du travail brisent l'ancien équilibre entre contribution du salarié et reconnaissance de son effort, entre initiative individuelle et coopération du groupe, entre implication personnelle et accomplissement de soi. Mais Michel Villette s'interroge : cela a-t-il vraiment un sens de dénoncer et de culpabiliser les "collaborateurs" que nous sommes tous, peu ou prou, selon Christophe Dejours, alors qu'aucun d'entre nous n'a vraiment le choix ? Par ailleurs, la souffrance qu'il décrit ne serait-elle pas qu'une étape, une transition, à la fois dans la trajectoire individuelle de ceux qui entrent dans le monde du travail, et dans l'évolution de nos sociétés ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.*

Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Christophe DEJOURS

Qu'est-ce que le regard d'un psychanalyste ? C'est d'abord un regard qui va de bas en haut, c'est-à-dire du corps à la tête, mais aussi, dans le cadre de la guerre économique, un regard qui s'intéresse d'abord au sort de la piétaille qui fait la guerre avant celui des généraux qui la dirigent.

Le travail : une expérience affective

Mais avant d'examiner ce qu'est le travail en temps de guerre économique, je voudrais vous parler du travail en temps de paix. Qu'est-ce qui pousse les gens à travailler ?

Le point de vue du psychanalyste diffère ici notablement de celui de l'économiste, qui pense généralement que l'on travaille simplement pour gagner de l'argent.

Quand on travaille, on doit généralement suivre certaines consignes, mais le plus souvent les choses ne se déroulent pas comme le supposent lesdites consignes. Des pannes et des anomalies de toute sorte se présentent : ça résiste, ça casse, ça s'emballe, ça explose ; les clients changent d'avis, les subordonnés n'obéissent pas ou ne comprennent pas, les outils ne répondent plus, la machine-outil se met à chauffer, l'avion se met à vibrer anormalement, le malade fait un état de choc à la suite d'une injection, etc.

Travailler, c'est faire l'expérience de la résistance du réel, expérience fort désagréable et irritante, voire désespérante quand l'épreuve se répète indéfiniment ; mais paradoxalement, c'est aussi au moment où les choses résistent le plus à la connaissance, au savoir-faire, à l'expérience, qu'on a la certitude d'être vraiment face au réel. Travailler permet d'accéder à un monde inédit, inconnu : le vrai monde. Pour un psychanalyste, l'expérience du travail, qui commence toujours par l'épreuve de l'échec et de l'impuissance, est d'ordre affectif.

Comment l'intelligence mobilise le corps

Comment faire face à cette épreuve ? Là encore, le regard du psychanalyste est différent du regard conventionnel et notamment de celui de la psychologie expérimentale classique.

Face à une difficulté de ce genre, il ne s'agit plus de suivre une consigne : il faut inventer un chemin nouveau, différent de ceux qu'on connaissait jusqu'alors, en faisant jouer son intuition ; mais celle-ci ne donnera de résultat que s'il existe déjà une certaine familiarité avec les objets techniques, la matière, ou encore les clients avec lesquels on va travailler.

Et c'est alors qu'intervient le corps : pour pouvoir faire face aux situations imprévues grâce à l'intuition, il faut que le corps soit entré dans un rapport affectif avec les objets techniques, selon une forme d'intelligence qui était déjà connue par les Grecs sous le nom de *mêtis*, et qui est redécouverte actuellement, notamment par des chercheurs allemands, sous le terme d'*activité subjectivante* (Böhle F., Milkau B., *Subjektivierendes Handeln*).

Par exemple, si vous conduisez une voiture en essayant de suivre le mode d'emploi du véhicule et les règles du code de la route, vous serez un danger public : vous n'aurez pas le temps de vérifier avec un double-décimètre si votre voiture va passer entre l'autobus et le camion, et vous irez droit à l'accident. Pour conduire correctement, il faut sentir sa voiture avec son corps, la connaître jusqu'au bout des ailes : au moment où vous passez, vous sentez les clignotants qui frottent

presque ; vous en avez un frisson dans le dos. Il en est de même si vous pilotez un avion de chasse, une machine-outil ou une centrale nucléaire : toutes ces activités exigent une familiarisation préalable et cette implication du corps.

On ne sait mesurer ni l'invisible, ni le travail

Or cette familiarisation ne se fait pas en un jour : il faut pour cela que vous ayez été confronté souvent à des difficultés, et que vous vous soyez engagé tout entier dans ces épreuves. Il faut que vous ayez engrégé sur cette machine, que vous y ayez pensé en dehors du travail, qu'elle vous ait donné des insomnies, que vous en ayez rêvé. Alors seulement vous deviendrez capable de trouver des solutions en cas de panne inexplicable. Travailler, c'est "trouver", c'est faire des trouvailles continues, ce qui suppose l'engagement de la personnalité toute entière.

Mais rien de tout cela ne se voit. La subjectivité n'appartient pas au monde visible, ce qui a des conséquences majeures pour notre objet de réflexion : comme on ne peut évaluer quantitativement et objectivement que ce qui se voit et appartient au monde visible, on ne sait pas, dans l'état actuel des sciences, évaluer le travail, parce qu'on n'a pas accès à cette dimension intrasubjective du travail par la méthode expérimentale.

Coordination versus coopération

Par ailleurs, on ne travaille généralement pas seul, et si chacun se contentait de développer ses trouvailles de son côté, celles-ci risqueraient d'être contradictoires entre elles. Mais la mise en commun des trouvailles individuelles ne va pas de soi ; elles sont plus ou moins condamnées à la clandestinité, précisément parce qu'elles consistent souvent à enfreindre des procédures, des règles, des consignes : vous trichez pour bien faire, mais vous trichez quand même. C'est pourquoi la coordination mise en place par l'entreprise n'est, par définition, pas capable de pallier cette difficulté : elle ne saurait prendre en compte tout ce qui relève de la *tricherie* et des infractions.

Un deuxième type d'organisation se constitue alors, la coopération : les acteurs mettent en commun leurs trouvailles, leurs ficelles, leurs manières de faire, afin de les confronter, de les critiquer, de les faire progresser. C'est ce que nous appelons l'"activité déontique", c'est-à-dire la production, à partir de la base, de règles qui viennent parfois contredire et concurrencer les règles de coordination imposées par la hiérarchie. Ces règles sont à la fois des règles techniques et des règles sociales, car travailler n'est jamais uniquement produire, c'est aussi vivre ensemble ; les règles de la coopération tiennent compte de ces deux dimensions.

Prendre part à cette coopération présente un certain nombre de risques : non seulement vous rendez plus visibles vos infractions clandestines, mais vous risquez de vous faire *piquer* vos trouvailles par quelqu'un qui en aura compris, peut-être avant vous, tout l'intérêt.

La construction de l'identité

La question qui se pose alors est de savoir pourquoi ceux qui travaillent se donnent tant de mal et prennent tant de risques. On croit généralement que c'est simplement pour gagner leur vie.

Pour un psychanalyste, la rétribution financière n'est qu'un aspect secondaire de la question. Ce qui mobilise les gens au point qu'ils en rêvent la nuit, c'est une rétribution symbolique : le besoin de reconnaissance, au sens de *gratitude*, mais aussi de *re-connaissance*, c'est-à-dire de ce qui

vient *après la connaissance* ; les gens veulent qu'on ait conscience de tout ce qu'ils ont mis d'eux-mêmes dans leur travail - leur intelligence, leur intuition, et aussi leurs efforts et leur souffrance.

S'ils attachent tellement d'importance à cette reconnaissance, c'est qu'elle leur apporte quelque chose d'essentiel qui participe à la construction de leur identité, notamment en signant leur appartenance à une communauté : pour avoir de la valeur, la reconnaissance doit prendre la forme d'un jugement porté sur la beauté et sur l'utilité du travail accompli, et ce jugement doit émaner des personnes capables d'apprécier le travail de l'intérieur, c'est-à-dire des pairs. L'agent acquiert ainsi l'appartenance au groupe : « *ce gars-là est un vrai chaudronnier, celui-ci est un vrai chercheur, cet autre est un vrai psychanalyste* » (la reconnaissance est plus difficile à obtenir dans ce métier-là que dans tous les autres...).

Ce qui est essentiel dans ce processus de reconnaissance, c'est qu'elle porte sur le travail, et non sur la personne en général, sinon cela s'appelle une "note de gueule" et cela déclenche les pires sentiments d'injustice et d'amertume.

Ce n'est qu'après ce premier stade de l'identité, celui de l'appartenance, qu'on peut passer à un deuxième type de reconnaissance, celui de l'identité au sens propre, c'est-à-dire le fait qu'on est un être unique, semblable à nul autre : en s'efforçant de continuer à mériter toujours plus de reconnaissance, on se perfectionne, on se transforme, on se construit soi-même. Et c'est ainsi que l'identité naît du travail.

Le travail est la deuxième chance de l'homme

On pourrait objecter que l'identité d'une personne existe bien avant qu'elle se mette à travailler. Mais la particularité des hommes, c'est que leur identité est toujours un peu inachevée, incomplète : comme vous le savez, chacun de nous aurait été un génie si ses parents n'avaient pas étouffé ses richesses intérieures avec leur névrose.

Le travail apparaît ainsi comme la deuxième chance de l'homme. Bien sûr, on pourrait penser que c'est l'amour qui constitue cette deuxième chance ; mais les histoires de couples sont très complexes et beaucoup de gens s'avèrent immatures et/ou malchanceux dans leur vie affective. Le travail offre des possibilités beaucoup plus considérables de construire ou de reconstruire son identité. La reconnaissance qu'on trouve dans le travail transforme la souffrance du travail en plaisir parce qu'elle permet l'accomplissement de soi.

Le travail en temps de guerre économique

La description que je viens de vous faire concerne le travail en temps de paix ; en temps de guerre économique, il en va tout autrement.

Au lieu de la mobilisation subjective que je vous ai décrite, c'est-à-dire le fait que la personne se mobilise elle-même pour obtenir une reconnaissance, on trouve un ordre de mobilisation générale ; au lieu d'une offre de travail négociée entre le patron et ses salariés, des contrats d'objectif et la menace du licenciement ; au lieu du "vivre ensemble", le "chacun pour soi" voire l'encouragement à la lutte déloyale ; au lieu de la reconnaissance, l'évaluation individualisée des performances, qui est une ineptie puisque, comme je vous l'ai indiqué, on ne peut pas évaluer ce qui est invisible : l'appréciation par les pairs serait une méthode d'évaluation bien plus fine, mais on préfère s'en tenir à des méthodes objectives, qui ne fonctionnent nullement comme une reconnaissance, mais comme une menace.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail entraînent des catastrophes sur le plan de la santé mentale, non seulement parce qu'elles ruinent la psycho-dynamique de la reconnaissance, et qu'elles ne permettent plus d'espérer une rétribution qui compense la souffrance du travail et lui donne un sens, mais aussi parce qu'elles entraînent bien souvent le surmenage, l'isolement, la méfiance et parfois la haine des autres - sans compter la misère matérielle et morale de ceux qui sont privés de travail par le zèle que nous mettons à surcharger ceux qui ont un emploi.

Les nouvelles formes de la souffrance au travail

Je vais me contenter d'énoncer quelques-unes des pathologies liées aux nouvelles formes d'organisation du travail.

Le non-sens du travail

Travailler n'a plus de sens, non seulement parce que le travail n'offre plus la promesse de bonheur que rendait possible la reconnaissance, mais parce qu'il n'assure même plus la sécurité : le livre de Michel Villette montre que même un cadre qui s'est dévoué corps et âme peut être licencié, et même quand il a réussi dans la mission qui lui avait été confiée.

La surcharge de travail

La pathologie de la surcharge de travail peut paraître étonnante à une époque où on nous annonce la réduction du temps de travail, et même la fin du travail. On nous avait prédit que le progrès technique libèrerait l'homme, que les machines feraient tout à sa place ; en réalité on voit se développer des pathologies comme les *karôshi*, ces morts subites de jeunes Japonais de vingt-cinq à quarante ans, sans antécédent cardiovasculaire ni facteur de risque, mais qui travaillent plus de soixante-dix heures par semaine ; comme les TMS (troubles musculo-squelettiques), véritable épidémie chez les clavistes dans le monde occidental, au Brésil et maintenant en Inde ; ou encore comme des troubles cognitifs allant jusqu'à la confusion mentale : certaines personnes sont hospitalisées avec des syndromes pseudo-déméntiels, du même type que le syndrome d'Alzheimer, à ceci près qu'ils sont réversibles au bout d'une certaine période d'arrêt du travail.

Les pathologies de la solitude

Quand vous êtes en colère et révolté contre l'injustice dont vous êtes victime, cela se traduit par des manifestations qui sont normalement repérées par les personnes qui vous entourent ; celles-ci n'y sont pas insensibles et viennent à votre secours, d'une manière ou d'une autre. Mais quand on est seul, la violence finit par exploser dans des situations où elle était autrefois prévenue et contenue par l'entourage : on voit se multiplier des actes de sabotage à tous les niveaux, depuis les opérateurs jusqu'aux cadres ; il ne s'agit pas de sabotage organisé dans le cadre d'une lutte sociale, qui est par définition collective, mais d'actes individuels commis par des personnes qui se trouvent dans des états mentaux anormaux, ce qui est évidemment très préoccupant (actes médicolégaux).

Les pathologies de la solitude prennent aussi la forme du harcèlement, très médiatisée actuellement, ou encore celle du suicide. Les archives conservées par la médecine du travail depuis une cinquantaine d'années montrent que, s'il y a toujours eu des suicides liés au travail, c'est très récemment que se multiplient les tentatives de suicide sur le lieu même du travail, ce qui bien sûr est symptomatique.

Pourquoi le système tient-il ?

Pourquoi, alors que beaucoup d'entre nous souffrons au travail, acceptons-nous de continuer à organiser le travail de cette façon, et préparons-nous nos enfants et nos petits-enfants à l'accepter également ? La question mérite d'autant plus d'être posée que pour que le système marche, il ne suffit pas que les gens obéissent, il faut qu'ils y mettent du zèle, comme j'ai essayé de le montrer ; s'ils se contentent d'obéir, ce n'est pas du vrai travail et cela ne fonctionne pas.

Bien sûr, on pense tout de suite que les gens acceptent tout cela parce qu'ils ont peur ; mais pour faire peur aux gens, il faut se donner beaucoup de mal : essayez de faire peur à vos enfants pour les faire obéir, vous verrez que cela vous demandera beaucoup d'imagination et beaucoup d'efforts. Pour faire peur aux gens qui travaillent dans une entreprise, il faut préparer et exécuter des plans de licenciement, il faut faire de la rétention d'information, il faut mentir aux gens en leur disant qu'il ne leur arrivera rien, et puis ne pas tenir parole, il faut prendre quelques personnes au hasard et les massacrer pour faire un exemple ; c'est tout un travail, cela demande beaucoup d'efforts, de ruse, d'intelligence, de zèle et de coopération.

La question se pose à nouveau avec encore plus de force : pourquoi tous ceux qui sont impliqués dans ce système y adhèrent-ils alors qu'il détruit la société, qu'il les détruit eux-mêmes et qu'il hypothèque l'avenir de leurs enfants ?

Pour certains d'entre eux, la réponse est simple : ils y trouvent plus d'avantages que d'inconvénients. Mais comment expliquer le comportement de ceux qui collaborent au système tout en le réprouvant, qui détestent la façon dont les choses évoluent mais qui suivent quand même le mouvement ?

Plusieurs théories se sont efforcées de répondre à cette question. Certaines parlent d'une intériorisation des injonctions ou des contraintes extérieures ; mais un psychanalyste sait qu'il n'y a rien de plus difficile que d'obliger quelqu'un à intérioriser quelque chose. Si c'était possible, il n'y aurait pas autant de névrosés ; vous aurez beau dire à un névrosé qu'il n'a pas à se sentir coupable, le lui répéter, conjuguer vos efforts avec ceux de toute la famille et des amis pour l'en persuader, vous n'y parviendrez pas.

La guerre économique n'existe pas

On retrouve alors l'idée que c'est la peur qui pousse les gens à agir de la sorte ; mais en même temps, on ne peut pas parler à l'heure actuelle d'un règne de la terreur : les gens ne sont pas menacés de mort, torturés ni déportés s'ils ne font pas ce qu'on leur dit de faire.

Mon interprétation est qu'en réalité la guerre économique n'existe pas ; c'est seulement une métaphore extrêmement redoutable, car pour ceux qui la prennent au sérieux, tous les coups deviennent permis, et bien des choses paraissent normales qui seraient inacceptables en temps de paix.

Mais surtout, cette idée de la guerre économique fonctionne comme une rationalisation paralogique ; *rationalisation* au sens de raisons que l'on donne a posteriori pour justifier des choses qui ne sont pas justifiables, et *paralogique* parce que ces raisons ne sont pas vraiment rationnelles : on se contente de dire "c'est le système, c'est le marché, c'est la mondialisation", mais, le marché passe aux yeux de nombreux spécialistes pour un médiateur de paix plutôt qu'un facteur de guerre.

C'est du moins l'idée qu'exprimait Freud dans un texte intitulé *Actuelles sur la guerre et sur la mort*, qui date de 1915 : « *Nous avons certes espéré, écrit-il en pleine première guerre mondiale, que l'impressionnante communauté d'intérêt instaurée par le commerce et la production fournirait le début d'une telle contrainte [la contrainte à la moralité], mais il semble que les peuples obéissent, pour l'instant, beaucoup plus à leurs passions qu'à leurs intérêts ; tout au plus se servent-ils de leurs intérêts pour rationaliser leurs passions.* » L'explication de la souffrance au travail par le marché et par la mondialisation n'est qu'un alibi pour épargner à la conscience la culpabilité de participer à des actes qu'elle réproouve.

La guerre économique ne me paraît rien d'autre qu'un moyen de faire passer le mal pour un malheur. On ne peut pas se révolter contre un malheur, contre un ouragan, un tremblement de terre, une leucémie ; en revanche, on peut se révolter contre le mal, qui implique des décisions humaines. Faire croire que la guerre économique n'est pas un mal mais un malheur est utile à beaucoup de gens, même si cela trouble l'esprit de beaucoup d'autres, qui se sentent condamnés par le destin à faire des choses qui leur paraissent répréhensibles.

Infliger la violence, la subir, en être témoin

Mais comment vivent-ils avec cette contradiction morale et la souffrance psychique qu'elle produit, et qu'on pourrait appeler la *souffrance éthique* ? Encore une fois, il y a beaucoup de gens qui s'en accommodent : des paranoïaques qui pensent qu'ils agissent pour le bien de la nation, ou des pervers qui prennent plaisir à faire souffrir autrui. Mais il y a également beaucoup de gens qui souffrent soit de subir la violence, soit de devoir l'imposer à autrui, soit de devoir assister à la violence infligée à des tiers.

Subir la violence est terrible parce que bien souvent on croyait qu'on saurait résister à tout, et on s'aperçoit qu'on baisse la tête et qu'on supporte les pires humiliations.

Infliger la violence n'est pas moins douloureux. À la fin d'un conseil d'administration, le patron annonce par exemple que les résultats sont mauvais, qu'il va falloir licencier 10 % des effectifs, et que personne ne sortira du bureau avant d'avoir donné la liste de tous les cadres de niveau n-2 et n-3 qui doivent selon lui être liquidés ; chacun prend son papier et son crayon et commence à écrire des noms : certains sont peut-être en train d'écrire le nom de leur voisin de gauche pendant que celui-ci de droite écrit le leur.

Même la violence à laquelle on assiste sans être directement concerné est destructrice : vous vous tournez vers les autres, et ils vous répondent qu'ils n'ont rien vu, rien entendu, qu'ils ne savent rien ; vous vous retrouvez totalement seul, et dans bien des cas, vous découvrez que vous aussi vous êtes un lâche ; il ne peut en résulter que le mépris et la haine de soi-même, ce qui est très délétère pour la santé mentale.

Une dérive possible vers le totalitarisme ?

Pourtant la majorité de nos concitoyens survivent à toutes ces épreuves ; comment font-ils pour se débarrasser de "l'œil qui était dans la tombe et qui regardait Caïn" ? Victor Hugo pensait que c'était impossible, mais nous avons identifié plusieurs stratégies, individuelles ou collectives, pour y parvenir. L'une d'entre elles, qui n'est tenable que collectivement, consiste à transformer le sale boulot en courage : celui qui se salit les mains est courageux, celui qui refuse de le faire est un lâche.

N'y a-t-il pas dans ce processus une dérive possible vers le totalitarisme ? C'est un grand débat actuellement. Mais d'une part je vous ai annoncé malgré tout une bonne nouvelle, c'est qu'il n'y avait pas de guerre économique ; d'autre part, grâce à cette pseudo-guerre économique, beaucoup d'argent a été accumulé, et si on a le courage de prendre certaines décisions, beaucoup de choses peuvent donc être entreprises. Mais avant le temps de la décision et celui de l'action, il me semble important de consacrer du temps à la délibération, et c'est ce que nous essayons de faire ce soir en réfléchissant ensemble à ce qu'est au juste le travail.

COMMENTAIRES de Michel VILLETTE

Quand Michel Berry m'a demandé si j'accepterais de commenter l'exposé de Christophe Dejourns, je lui ai répondu qu'il vaudrait mieux qu'il s'adresse à quelqu'un comme Noël Goutard, PDG de Valéo, qui lors d'un séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris, il y a quelques années, avait déclaré par exemple qu' « *une entreprise fait des résultats sur les centimes : si deux cent soixante mille personnes relâchent un tant soit peu chaque heure leur attention en conduisant les machines, au téléphone, avec les clients, etc., la somme de ces relâchements a des effets désastreux sur la marge.* »

Mais il a estimé qu'une confrontation entre un psychanalyste et un sociologue se prêterait sans doute mieux à un échange "à fleuret moucheté", comme dans les salons philosophiques dont s'inspire l'École de Paris, et il se trouve que j'ai un certain nombre de divergences avec Christophe Dejourns, tout en étant parfaitement d'accord avec lui sur certains éléments de sa thèse, et tout en ayant au fond la même approche critique.

Je crois par exemple que nous avons tous été saisis et émus - le silence qui régnait alors dans l'amphithéâtre le prouvait - par la description que vous nous avez faite de la familiarité avec les objets techniques, de l'amour du travail, de l'engagement corporel dans le travail, du zèle que les gens y mettent, du fait qu'ils en rêvent la nuit.

De même, dans votre ouvrage, j'ai été totalement convaincu par l'analyse que vous proposez des formes de souffrance au travail ; vous étudiez notamment la crainte de l'incompétence, la contrainte à mal travailler, l'acceptation du sale boulot, la soumission aux exigences de la hiérarchie parce qu'on a peur, et finalement cette souffrance éthique dont vous nous avez reparlé ce soir ; toutes ces formulations me semblent très justes.

Il est vain d'attendre de la reconnaissance d'une organisation

En revanche, je ne vous suis plus lorsque vous faites reposer votre système sur l'idée que les gens attendent une reconnaissance de leur travail. J'ai coutume d'expliquer à mes étudiants qu'ils doivent travailler pour eux-mêmes, pour l'estime d'eux-mêmes, et surtout pas pour obtenir la reconnaissance d'une organisation : une organisation, c'est bête, c'est incapable de reconnaissance. Comme le dit Bill Gates, « *dans les affaires, on n'obtient jamais ce qu'on mérite, mais ce qu'on négocie.* » Il vaudrait donc mieux, me semble-t-il, s'efforcer de construire son identité en faisant l'économie de cette reconnaissance.

La souffrance éthique ne date pas d'hier

En vous lisant, j'ai pensé à ma propre trajectoire professionnelle et j'ai retrouvé beaucoup de situations que vous décrivez. Par exemple, il m'est arrivé d'avoir à faire du sale boulot : juste après mai 68, alors que j'étais plutôt écologiste et gauchiste, je me suis retrouvé dans une équipe qui était chargée de faire accepter l'implantation de nouvelles centrales nucléaires. Il fallait que je persuade les collectivités locales que le nucléaire ne présentait aucun risque, ce qui était tout à fait à l'opposé de mes convictions. Bien sûr, je refusais de me prêter à certaines opérations, comme le fait d'aller, pendant le week-end, espionner les manifestations des écolos ; c'était mon petit courage à moi, mais il était bien dérisoire à côté de la compromission que j'avais acceptée simplement pour pouvoir débiter ma carrière.

Il m'est arrivé aussi de faire un travail pour lequel je me sentais totalement incompetent : dans les années 1980, il y avait un énorme besoin en formation de cadres à la lutte sociale à rebours, et notamment à la gestion des grèves ; je ne connaissais à peu près rien au droit du travail, mais mon patron m'a donné quinze jours pour assimiler la documentation et m'a envoyé animer un stage d'une semaine chez Esso comme expert en droit du travail, et j'ai même obtenu une bonne appréciation.

Enfin, Dieu sait que j'ai raconté des mensonges imposés, puisque j'ai été professionnel de la communication interne dans les entreprises.

La souffrance n'est qu'une transition

Je n'avais pas le sentiment d'une souffrance mais plutôt d'un effort, d'un travail incontournable pour gagner ma vie, trouver une place dans la société et sans doute, aussi, comme vous le dites, pour "construire mon identité". En ce sens, je suis bien un de ces *collaborateurs* que vous dénoncez. Une de ces "*victimes des valeurs de virilité qui participent au mal*". Soit, j'y consens. Mais que faut-il en conclure ?

Dans votre ouvrage comme dans votre exposé de ce soir, vous citez très peu d'autres auteurs, dont certains sont pourtant très proches de vous, comme si vous vouliez être seul contre tous ; je vais pour ma part vous citer un petit livre des années 1970 qui me paraît très éclairant sur cette question, bien qu'il s'agisse d'une approche d'économiste que vous trouverez probablement très simplificatrice.

Il s'agit du livre *Exit, voice and loyalty* de Robert Hirschmann, qui dit en substance ceci : « *Que vous soyez client, salarié ou même investisseur, si l'entreprise vous apporte ce que vous attendez d'elle pour un coût et un niveau de risques acceptables, vous aurez tendance à être loyal avec elle ; si en revanche le rapport entre la contribution et la rétribution vous paraît déséquilibré, vous aurez tendance soit à protester (voice), soit à quitter l'entreprise (exit), le choix entre ces deux solutions dépendant de leur coût et de leurs risques relatifs : on proteste si ça ne demande pas trop d'efforts et si ce n'est pas trop dangereux ; on fuit si on en a l'opportunité, etc.* »

Par rapport à cette théorie, on peut analyser la souffrance de deux manières : soit on en fait une quatrième réponse possible ; soit, et c'est mon interprétation, on considère que la souffrance n'est en réalité qu'un état transitoire qui débouche sur l'alternative *exit/voice* - sauf peut-être dans les cas pathologiques, qui doivent être étudiés à part.

Le bien et le mal

Un autre aspect qui me gêne dans votre livre est la façon dont vous diabolisez le néo-libéralisme mondialisateur, que vous identifiez au mal absolu. Les amis de l'École de Paris qui ont assisté il y a trois ans à la représentation du *Dialogue sur le commerce des blés* de Ferdinand Galiani savent qu'aucune théorie économique n'est bonne ou mauvaise en soi : selon le contexte extérieur et intérieur d'un pays, selon que le prix du blé est faible ou élevé, une théorie sera utile à l'intérêt général ou deviendra contre-productive.

De même, vous accusez de façon catégorique ceux qui ne respectent pas le droit du travail ; il me semble qu'on peut, sans être un fou ni un pervers, estimer que le droit du travail français est relativement inadapté à l'état des mœurs et de la compétition, qu'il protège finalement mal les salariés dans la situation actuelle et qu'il y aurait probablement un certain nombre d'aménagements à y apporter. De ce point de vue aussi, il est plus compliqué que vous ne le dites de distinguer le *bien* du *mal*.

La vraie cible

Sachant que vous désignez le néolibéralisme mondialisateur comme l'ennemi, j'ai également été assez étonné par les exemples que vous choisissez. Lorsque vous parlez de la crainte de l'incompétence, vous citez l'exemple d'un médecin qui travaille dans un hôpital public et dont les malades meurent ; pour la contrainte à mal travailler, l'exemple d'un technicien de maintenance dans une centrale nucléaire ; pour le mensonge, le cas d'un ingénieur de la SNCF qui doit passer un risque technique sous silence parce que son supérieur lui en a donné l'ordre ; pour la précarisation, l'exemple des précaires du nucléaire, qui souffrent d'être maltraités et méprisés par les personnels statutaires. Au total, vous ne donnez pas un seul exemple pris dans une entreprise capitaliste privée du secteur concurrentiel, qui devrait pourtant être votre cible principale.

Cela dit, vos exemples sont extrêmement intéressants, bien qu'ils soient des contre-exemples à l'égard de la théorie que vous défendez : ils n'illustrent pas du tout les dangers du libéralisme mondialisé, qu'il aurait fallu étudier dans de vraies entreprises capitalistes, mais ils montrent parfaitement les dérives de ce que j'appellerais le capitalisme monopoliste d'État à la française. La souffrance que vous décrivez, c'est celle qui est générée à l'intersection entre un capitalisme sauvage et un colbertisme étatiste : les contraintes propres à chacun de ces deux univers s'additionnent, et on peut comprendre que cela produise des situations extrêmement difficiles pour les agents ; mais il s'agit de quelque chose de très différent du néolibéralisme *pur* que vous prenez en principe pour cible.

On comprend d'ailleurs très bien qu'un psychanalyste n'ait que ce terrain d'étude : historiquement, la SNCF et EDF ont été les premières entreprises à recourir à la psychologie du travail, et ce sont elles qui ont employé le plus grand nombre de psychologues, pour une raison fort simple : le statut des fonctionnaires prive le management de tout moyen d'action économique sur le personnel, car les gens progressent à l'ancienneté et on ne peut pas les licencier ; il n'y a d'autre recours que de faire venir des psychologues pour essayer de trouver la façon dont on pourra malgré tout "faire suer le burnous". Dans les entreprises vraiment "néo-libérales", il n'y a plus de psychologues, on n'en a pas besoin puisque lorsque quelqu'un n'est pas assez performant, on s'en sépare. Chez IBM, le fondateur avait promis l'emploi à vie à ses salariés et, jusqu'à l'abandon de ce dogme fondateur, au début des années 1990, les études de psychologies du travail y étaient très développées (voir en particulier les travaux de Max Pages). Depuis qu'il n'y a plus d'emploi à vie chez IBM, que sont devenus les psychologues ?

Tous victimes et tous coupables ?

Quant aux solutions que vous proposez pour remédier à la souffrance au travail, je n'en vois que deux, dont aucune ne me convient.

La première est de nous envoyer tous chez les psychanalystes ; mais j'ai tendance à penser que la cure psychanalytique est réservée aux cas pathologiques, et pour ma part, si je souffre, je préfère me débrouiller avec les moyens du bord, par exemple en en parlant avec des amis et en essayant de trouver des solutions ensemble.

La seconde solution consiste, selon vous, à dénoncer cette souffrance et à prendre conscience que nous sommes coupables chaque fois que nous collaborons avec le grand capital pour créer de la souffrance ; vous employez à plusieurs reprises ce terme de collaborateur, en n'hésitant pas à faire l'analogie avec la situation de l'Occupation. Mais d'une part je me demande si cette culpabilisation collective va finalement beaucoup nous aider ; d'autre part, j'aimerais qu'on y regarde de plus près, et pour cela je vais vous soumettre un exemple imaginaire.

Un cadre français de cinquante-cinq ans a été licencié et dispose au 1^{er} janvier 1999 d'un capital de quatre cent mille francs composé de ses indemnités de licenciement et de l'héritage de sa grand-mère. Si, ayant entre temps acheté des SICAV à la Société Générale, il dispose au 1^{er} janvier 2000 de six cent mille francs, doit-il se considérer comme un collaborateur au sens où on l'entendait pendant l'Occupation ?

Personnellement, je ne le pense pas. À l'heure actuelle, le travail ne paie plus, et l'actionnariat rapporte beaucoup ; mon avis est que ce monsieur a tout à fait raison de s'adapter au système, et que nous devrions tous faire comme lui, non seulement par intérêt personnel, mais parce que sans cela tout le capital des entreprises françaises sera bientôt détenu par les fonds de pension américains, que nous en perdrons le contrôle, que nous n'aurons plus de revenus et que nous ne pourrions même plus nous offrir des séances de psychanalyse pour soigner notre souffrance. Cela n'empêche pas ce monsieur de réfléchir et d'utiliser une partie de son argent pour organiser des meetings destinés à dénoncer les abus de la spéculation, mais en attendant il faut bien qu'il essaie d'améliorer sa retraite.

Un apprentissage collectif

En conclusion, si je me méfie toujours des doctrines du management qui prétendent faire de chacun de nous des surhommes hypercompétitifs et totalement sûrs d'eux, je suis toujours gêné aussi chaque fois que les psychologues tendent à nous installer dans la condition de victimes souffrantes ayant besoin d'une thérapie. D'après moi, face aux situations de souffrance qui en effet existent, les gens vont peu à peu s'organiser pour trouver la solution ; comme mon cadre au chômage, ils vont commencer par boursicoter ; les jeunes gens vont peut-être s'embaucher dans un grand cabinet d'audit et puis après avoir mis le doigt dans l'engrenage et avoir observé de l'intérieur comment ça marche, ils vont comprendre qu'il faut faire autrement et ils vont modifier les engrenages.

La prudence des Anciens, la *phronésis* dont j'ai parlé dans mon livre, implique absolument et nécessairement l'habileté, même si ce n'est pas une condition suffisante ; pour contribuer au bien commun, il faut aller au feu et se forger des armes et des outils ; sans l'habileté qui permet de conquérir ses moyens d'action, son identité et son autonomie, on est condamné à l'impuissance... à moins d'être un héritier... ou de se faire brûler en priant, comme les Cathares du XII^e siècle, qui ont préféré la pureté aux injonctions de Simon IV le Fort, sire de Montfort et à tous les barons

nordistes qui formaient sa redoutable armée de croisés ! Et si, avant de se faire brûler, on relisait *La Fable des Abeilles* de B. Mandeville ?

DÉBAT

Reconnaissance symbolique et statut social

Un intervenant : *Je veux bien admettre que la reconnaissance symbolique décrite par Christophe Dejours ait son importance, mais dans le monde dans lequel nous vivons, la reconnaissance passe aussi par le statut social, et donc par l'argent qu'on gagne. Peut-être dévalorisez-vous un peu trop cet aspect.*

Christophe Dejours : Je pourrais vous citer beaucoup de cas dans lesquels des personnes ont renoncé à toutes sortes de gratifications matérielles pour obtenir une reconnaissance symbolique. Beaucoup de gens qui gagnent très bien leur vie souffrent pourtant énormément, parce que cet argent n'a aucun sens : il n'a pas de valeur symbolique. Il existe aussi une pathologie paradoxale, la pathologie du placard : elle touche des gens qui bénéficient d'un très bon salaire, mais à qui on a adressé l'insulte suprême : « *Monsieur Untel, je suis navré, vous êtes un inutile, je vous mets au placard.* » Les gens à qui l'on dit cela s'effondrent complètement.

Un homme averti en vaut deux

Int. : *J'ai été très frappée par l'analyse qu'a faite Michel Villette des exemples que vous citez dans votre ouvrage, et qui en effet portent surtout sur des entreprises publiques ou venant de perdre ce statut, ou encore sur le point de le perdre. Je pense que la nature du lien qui s'est établi au départ entre l'entreprise et le salarié peut expliquer l'apparition de la souffrance : lorsque ce lien apparaissait comme stable et pérenne et que tout d'un coup se produit une cassure, cela crée naturellement une grande déception. Mais dans les entreprises privées, surtout celles qui sont soumises à la compétition mondiale, la précarité fait en quelque sorte partie du contrat de travail. Bien sûr, tout jeune embauché se souvient de la fierté qu'il a éprouvée quand on lui a adressé son premier compliment ; mais on ne peut pas dire qu'il soit pris au dépourvu si la situation évolue de telle sorte qu'il finisse par être licencié. La situation est donc finalement plus symétrique entre le manager et le salarié que vous ne le dites dans votre livre : tous deux sont directement et dès le départ impliqués dans des situations de concurrence.*

C. D. : Michel Villette m'a reproché de prendre mes exemples dans des entreprises du secteur public ; c'est vrai. Mais personne n'ignore que le mouvement de privatisation commence bien avant le moment où l'entreprise est effectivement privatisée. C'est dans des entreprises comme La Poste ou comme France Télécom qu'on est le mieux placé pour observer et analyser la souffrance des gens dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail, précisément parce qu'ils ont à effectuer ce passage terrible entre le public et le privé.

Les difficultés qu'ils éprouvent nous ont d'ailleurs beaucoup intrigués : pourquoi souffrent-ils autant, alors qu'en principe ils ne sont pas soumis à la précarité comme le sont les salariés du privé ? C'est parce qu'eux aussi doivent affronter des conflits de rationalité entre ce qu'implique la fidélité au service public et les impératifs de rentabilité. Je ne crois pas qu'on puisse opposer aussi strictement que le fait Michel Villette le secteur public et le secteur privé : le modèle adopté par les entreprises privées a en quelque sorte colonisé le secteur public.

Souffrance ou enthousiasme ?

Int. : *J'ai pour élèves des ingénieurs du Corps des mines et j'ai constaté ces dernières années qu'ils manifestent infiniment plus d'enthousiasme pour leur travail qu'auparavant, qu'il s'agisse des fonctionnaires ou de ceux qui occupent des emplois dans le privé. Aujourd'hui, les pistes damées ne sont plus fréquentables : tout le monde est obligé de skier "dans la fraîche" et de prendre des risques, ce qui présente des inconvénients mais peut également s'avérer exaltant, comme l'a montré la récente séance de l'École de Paris sur l'enthousiasme. Il me semble que dans l'économie de jadis, il y avait moins de malheur, mais moins de bonheur aussi : les entreprises étaient ennuyeuses, mais elles protégeaient leur personnel ; aujourd'hui, elles offrent des aventures inédites, mais elles exterminent ceux qui ne s'enthousiasment pas pour elles.*

C. D. : Encore une fois, je n'ai pas dit qu'il n'y avait pas de salariés ou de fonctionnaires heureux, puisque j'ai même commencé par expliquer quel bonheur on pouvait trouver dans son travail, quand il était organisé de telle sorte qu'il permette l'accomplissement de soi-même. Par ailleurs, il est vrai que même dans la situation actuelle, beaucoup de gens se considèrent comme plus heureux qu'auparavant ; j'ai même vu des syndicalistes se réjouir de ce que l'avancement à l'ancienneté était abandonné : « *On va enfin pouvoir se défoncer !* ». Mais naturellement, de par mon métier, je ne m'occupe pas de ceux qui, pour une raison ou pour une autre, trouvent leur compte dans la nouvelle organisation du travail ; je m'intéresse à la foule de ceux qui ont perdu le bonheur de travailler et qui en souffrent énormément.

Donnez-nous des règles d'action

Int. : *Je suis cadre et je travaille dans des entreprises privées depuis le début de ma carrière ; j'ai énormément apprécié les deux exposés, mais cela ne m'aide pas beaucoup parce que demain matin, j'aimerais pouvoir disposer de règles d'actions concrètes : comment faire pour obtenir, sans recourir à la violence, la coopération de tous mes collaborateurs, afin d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité de mon entreprise ?*

C. D. : Votre question est d'ordre pratique, de même que beaucoup d'objections que m'a faites Michel Villette ; j'ai écrit d'autres ouvrages dans lesquels j'aborde les choses de façon plus clinique et en allant davantage sur le terrain ; mais ce livre-là était plutôt consacré à une réflexion sur l'évolution actuelle du monde du travail. D'une façon générale, il me semble qu'avant de donner des règles d'action, il vaut mieux se poser quelques questions et réfléchir. À l'heure actuelle, beaucoup de questions restent sans réponse, et tout le monde voudrait qu'il n'y ait que des réponses, et qu'on se débarrasse des questions ! La pensée n'est pas séparable de l'action : quand on commence à percevoir les choses d'une façon différente, curieusement, on se met aussi à agir différemment.

Présentation des orateurs :

Christophe Dejours : psychanalyste, ex-psychiatre des hôpitaux, ex-médecin du travail à la Faculté de médecine. Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers. Auteur de *Travail : usure mentale*, Bayard, 1994 ; *Souffrance en France*, Le Seuil, 1998 ; et de plusieurs ouvrages de psychanalyse et de psychosomatique. Directeur de la revue *Travailler*.

Michel Villette : docteur habilité en sociologie, il est maître de conférences en sociologie à l'École Nationale Supérieure des Industries Alimentaires (Massy) et au DEA "Institutions Travail et Éducation dans le Monde Comtemporain" de l'École Normale Supérieure (Fontenay Saint-Cloud). Il a publié *L'Homme qui croyait au management* , Le Seuil, 1988 ; *L'Art du stage en entreprises* , La Découverte, 1994, et *Le Manager jetable* , La Découverte, 1996.

Diffusion juin 2000