

Pacte pour les droits  
& la citoyenneté

Ligue des  droits de l'Homme

# Actes de la conférence « Souffrance au travail : jusqu'où ? »

organisée par  
la Ligue des Droits de l'Homme de la  
Gironde et l'Université de Bordeaux2

En présence de  
**Christophe DEJOURS**

1<sup>er</sup> octobre 2010

Ligue des  droits de l'Homme



# 1) Eclairages sur l'état de la recherche en psycho-dynamique du travail

Christophe DEJOURS s'adresse dans cette partie de la journée à des enseignants-chercheurs, étudiants en sciences sociales (sociologie, psychologie) et professionnels.

## *Un champ de recherche peu couru et peu consensuel*

Il indique en propos liminaire que l'établissement de l'état de la recherche dans ce domaine de la relation entre travail et santé mentale pose, en soi, une véritable question. En effet, beaucoup de travaux sont réalisés en la matière, tant en France qu'à l'étranger et, en même temps, on recense finalement assez peu de chercheurs réellement investis sur le rapport entre santé mentale et travail ou entre subjectivité et travail et sur l'évolution de la relation au travail dans le contexte contemporain.

Outre le fait que peu de chercheurs sont investis, ils sont de plus assez divisés sur le sujet, division marquée par des points de vue et des interprétations assez contrastés selon les méthodes d'investigation employées. Le résultat se traduit par des empoignades entre chercheurs du fait des divergences relatives aux voies d'entrée utilisées.

## *Origines et héritages de la psychodynamique du travail*

Faute de temps, il ne sera pas possible de dresser dans le cadre de cette intervention un paysage général de l'état de la recherche. Christophe DEJOURS expose plus spécifiquement l'approche privilégiée par la psychodynamique du travail. Cette approche est née de travaux réalisés par des cliniciens au début des années 1950 sur la santé mentale au travail, sous le concept de psychopathologie du travail, s'intéressant aux effets nocifs ou délétères du travail sur la santé mentale. Pour des raisons diverses, ces recherches se sont avérées quelque peu décevantes. On pensait alors pouvoir mettre en évidence des maladies mentales spécifiques au monde du travail, tout comme ont été mises en exergue depuis le XVII<sup>ème</sup> siècle des maladies physiques particulières liées au travail (ex : la silicose pour les mineurs dans les mines de charbon ou encore l'asbestos pour les salariés exposés à l'amiante).

Or il n'a pas été possible de mettre en évidence des maladies mentales spécifiques du monde du travail, si ce n'est la « névrose des téléphonistes », qui se révèle aujourd'hui sous des formes renouvelées chez les opérateurs de téléphonie. Mais dans l'ensemble, il n'existe pas à proprement parler de maladie mentale du travail. Lorsque des personnes tombent mentalement malades à cause du travail, cela se manifeste par exemple sous la forme d'une décompensation délirante. Ces personnes se sentent persécutées et expriment des interprétations sur leur patron et/ou sur leurs collègues, deviennent paranoïaques, mais cette paranoïa liée au travail ne diffère guère d'autres paranoïas qui se manifestent hors du monde du travail.

Au cours des années 1970, un retournement s'est opéré face à cette impossibilité de mettre en évidence une maladie mentale spécifique au monde du travail, en considérant que la plupart des travailleurs parvient, bon an mal an, à maintenir un équilibre que l'on désigne sous le terme de « normalité ».

Cela ne signifie pas qu'ils soient forcément en bonne santé mais ils sont « normaux » - sachant qu'il faut entendre par santé davantage un idéal qu'une réalité. La plupart d'entre nous avons toutes sortes de maladies et on se débrouille avec. La « normalité » est donc une forme de compromis acceptable par rapport à un état de santé considéré comme idéal. Toutefois, cette situation d'équilibre ou de normalité ne signifie pas absence de souffrance et la normalité peut être une normalité souffrante. Du coup, ce qui devient énigmatique c'est cette normalité même : comment font donc la plupart des hommes et des femmes qui travaillent pour ne pas devenir fous, en dépit de contraintes du travail dont on a tendance à penser en tant que clinicien qu'elles poussent plutôt les individus vers la maladie, la décompensation ou la crise ? Par conséquent, le terrain de l'investigation se déplace vers la recherche relative aux défenses que les individus inventent ou produisent pour compenser la souffrance qui, sans cela, les pousserait directement à la maladie mentale.

### ***Les bases méthodologiques de la psychodynamique du travail et de l'analyse de la souffrance au travail***

Cela a commencé dans les années 1980, par l'analyse des stratégies de défense individuelles mais aussi collectives, ce qui est une découverte assez bouleversante : des individus sont capables de se mettre ensemble pour construire des stratégies qui leur permettent de tenir contre la souffrance ou de contre-investir la souffrance. Sur ce terrain là, se déploient des systèmes de défense très spécifiques aux contraintes de l'organisation du travail, avec des stratégies propres à certains corps de métiers (ex : dans le bâtiment, la police, la marine, parmi les techniciens des centrales nucléaires ou des industries chimiques, parmi les « traders » ou les personnels d'encadrement...).

Ensuite, des processus ont été décrits, avec une insistance particulière sur le fait que le travail génère toujours de la souffrance, qu'on le veuille ou non. En revanche, ce qui n'est pas joué c'est le destin de cette souffrance.

En dépit des contraintes de l'organisation du travail, nous ne tombons pas malade parce que nous nous défendons. Le problème à traiter est donc celui de la clinique des défenses et ce problème constitue un terrain extraordinaire et bouleversant, étant donné la diversité des stratégies de défense utilisées. Cette approche est le point de départ des recherches en psychodynamique du travail. Pourquoi ? En déplaçant le centre de gravité de la recherche de la pathologie vers la normalité, on ne peut plus parler de psychopathologie du travail. Il a fallu développer un terme qui englobait l'ensemble de ce champ d'investigation, sous l'expression de « psychodynamique du travail ». La psychodynamique du travail est l'étude des processus en cause dans le rapport entre subjectivité et travail, pour le meilleur ou pour le pire et, dans ces conditions, la psychopathologie du travail devient un chapitre de l'ensemble de l'analyse de ce rapport.

Elle peut conduire au pire, et aujourd'hui jusqu'au suicide ce qui est à la fois nouveau et effrayant, mais elle peut aussi se transformer en plaisir, non un petit plaisir mais en vrai plaisir, en vraie satisfaction. De telle sorte que le travail n'est jamais neutre du point de vue de la santé mentale : soit il vous détruit, soit il vous construit, en engendrant des processus grâce auxquels on peut se construire positivement et accroître ou déployer son identité, sa subjectivité.

Ainsi, le travail est en quelque sorte une « deuxième chance » dont chaque individu dispose, après l'enfance et à côté de l'amour, pour construire sa santé mentale, pour bâtir son identité, pour s'accomplir. Il y a deux grands domaines d'accomplissement de soi, c'est d'une part le champ érotique – ce dont il est habituellement question en psychologie ou en psychanalyse – passant par l'amour, et d'autre part l'accomplissement de soi dans le champ social et cela passe toujours à un moment donné par le

travail. Ces deux domaines sont ceux par lesquels se joue la question de l'identité, qui constitue l'armature de la santé mentale, et

sur ce terrain le travail n'est pas neutre. On peut en sortir grandi ou en sortir détruit.

### ***Sublimation, aliénation et santé mentale au travail***

Ce constat correspond à une seconde phase de la recherche en psychodynamique du travail, c'est-à-dire comprendre les conditions dans lesquelles le travail tourne au bonheur ou au malheur des individus et, par la compréhension de ces processus, penser une action rationnelle pour transformer le travail. La clinique du travail débouche ainsi sur une relecture, voire un enrichissement, de la théorie psychanalytique de la sublimation et, par rapport à la vision classique de celle-ci, elle introduit en même temps le fait que la sublimation n'est pas un processus accessoire, une sorte de supplément d'âme, mais qu'elle joue un rôle majeur dans la santé mentale. Cette approche est encore plus radicale que celle exprimée par Freud, mais avec des différences dont il faut faire l'inventaire. Pour Freud, la sublimation reste un processus exceptionnel qui ne concerne que certaines tâches très particulières, qui sont essentiellement la production artistique et le travail intellectuel ou de recherche. La découverte de la clinique du travail et de la psychanalyse du travail est que la sublimation ne concerne pas que les génies ou les grands hommes. Cela concerne tout un chacun et, de plus, il n'y a pas de neutralité de la sublimation : c'est un élément capital de notre équilibre psychique. Pour caricaturer les choses, si du côté de l'amour « ça ne marche pas terrible », pour des raisons diverses qui tiennent, par exemple, à une sortie d'adolescence un peu cabossée, meurtrie, à une éducation parentale un peu ratée, à une identité inaccomplie ou immature, c'est souvent par le travail que les personnes devenues adultes, qui peuvent avoir des difficultés affectives, arrivent à tenir psychiquement.

Le rapport au travail n'est donc pas anecdotique et il est beaucoup plus important que ce qu'en dit la psychanalyse.

Cette confrontation à la théorie psychanalytique est inévitable dans le cadre de l'investigation sur la relation au travail, car elle suppose de se référer à une théorie de l'être humain ou du sujet et donc à la théorie psychanalytique développée à partir de Freud. Il faut constamment revenir à cette théorie, d'où l'importance du débat relatif à la sublimation. La clinique du travail révèle que la sublimation ne dépend pas que du sujet ou de l'individu, elle dépend aussi des autres. Cette considération soulève un vaste et profond débat pour les psychiatres et psychanalystes.

La question de la santé mentale au travail a été posée massivement en France et dans beaucoup d'autres pays en 1968 à travers un concept majeur, celui de l'aliénation. Cette question a impliqué beaucoup de champs de la recherche en sciences sociales (psychologie, psychiatrie, sociologie, philosophie politique...). Par la suite, durant les décennies des années 1970-1980, on assiste à des luttes autour de la question du travail et de l'organisation du travail dans un contexte très différent de celui que nous connaissons aujourd'hui.

Il y avait alors des recherches importantes mobilisant des moyens très conséquents sur ces questions, qui entretenaient l'espoir d'une amélioration ou d'une moindre injustice dans le monde du travail. Alors, la psychopathologie du travail, portant sur l'analyse des défenses, sur la « normalité » (qui n'est ni un cadeau de la nature ni une marque de crétinisme social mais une conquête, une lutte – du moins est-ce là l'analyse d'un psychiatre), est passée au second plan.

## ***Les apports de la psychodynamique du travail dans un contexte d'aggravation de la violence sociale et des phénomènes psychopathologiques en situation professionnelle***

A partir des années 1990 et à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, on a assisté à une véritable aggravation de la situation dans le monde du travail, marquée entre autre par l'apparition de nouvelles pathologies et l'explosion de pathologies déjà connues. Cette évolution a de nouveau remis la psychopathologie du travail à l'ordre du jour, au moment même où certains annonçaient la « fin du travail », l'automatisation de certaines tâches étant appelée à se substituer à l'intervention humaine.

Sur le terrain, c'est exactement le phénomène inverse qui s'est produit : les personnes en activité travaillant de plus en plus et de ce fait tombant malades beaucoup plus qu'auparavant, avec notamment des pathologies de surcharge (ex : les troubles musculo-squelettiques ou TMS), liées à l'augmentation des contraintes et des cadences. Ce sont donc des maladies physiques qui peuvent nécessiter des interventions chirurgicales mais, en réalité, on ne peut pas comprendre l'augmentation de ces TMS sans passer par un chaînon intermédiaire qui est de nature psychique. D'où la difficulté et l'intérêt de ces TMS. Les individus sont pris dans une accentuation des contraintes au travail jusqu'à ce que la maladie apparaisse alors qu'antérieurement ils s'arrêtaient avant d'avoir des lésions.

Aujourd'hui, ils continuent comme s'ils ne sentaient pas la douleur, passant outre les symptômes au point de ne pas s'en apercevoir. Cette non-perception pose des problèmes spécifiques et est liée à des stratégies spécifiques de défense qui jouent comme une sorte d'anesthésique. Ils ne ressentent la douleur que lorsque la maladie est installée, alors qu'il est déjà trop tard. Actuellement, 500 000 personnes sont atteintes de troubles musculo-squelettiques en France.

Outre les maladies de surcharge, d'autres pathologies se sont développées, par exemple celles liées au harcèlement et les pathologies post-traumatiques en rapport avec la violence dont les salariés peuvent être victimes dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles. La violence sociale augmente y compris sur le lieu de travail et pèse sur les travailleurs, avec des conséquences psychologiques assez lourdes, jusque et y compris dans certains services publics (ex : la police, avec des problèmes très particuliers lorsque l'on analyse la question de la répression policière sous le prisme des conditions de travail et en lien avec la logique d'une politique sécuritaire assortie d'objectifs quantifiés – en conséquence de quoi les flics vont très mal outre le fait que cela peut se traduire par des comportements dangereux). Enfin, on voit arriver depuis la fin des années 1990 des cas de suicides (et tentatives de suicide) au travail. On s'est beaucoup préoccupé de tous ces phénomènes et durant une certaine période la recherche s'est focalisée sur la description de ces troubles, leur recensement, leur caractérisation ou typologie.

### ***L'interprétation d'un problème inédit : le suicide au travail***

Christophe DEJOURS indique s'être mobilisé sur le phénomène du suicide au travail étant donné la nature de ce problème et les questions qu'il soulève. C'est un véritable scandale social, politique mais aussi théorique. Ces suicides ont un caractère très paradoxal du point de vue de la psychodynamique du travail et de la

psychiatrie, car ils présentent des configurations absolument inédites par rapport aux situations habituellement rencontrées dans l'univers psychiatrique. L'une des difficultés tient au fait que la complexité de ce phénomène, de cette clinique propre au monde du travail, est niée par les psychiatres car ils n'y croient pas, étant peu familiers du monde du travail.

Il y a un problème de description, de validation de la description avant que ne commencent les vrais débats, les vraies controverses. Que signifient ces suicides? Comment expliquer le suicide chez des gens qui vont bien? C'est une découverte tout à fait invraisemblable. Des individus ont tout pour aller bien mais ils se suicident.

C'est une situation totalement inédite dans le registre de la psychiatrie et qui oblige à des concessions, à un retour en arrière, à se référer à certains travaux dont ceux d'Emile DURKHEIM sur le suicide. Même si en tant que psychiatre on ne peut partager toutes ses thèses, il avait raison au moins sur un point important : il y a une genèse du suicide qui ne relève pas uniquement de processus psychopathologiques invoqués par la psychiatrie classique. Dans le travail, des situations particulières placent les gens dans une impasse alors qu'ils vont bien, et ce de manière parfois très brutale.

Un participant, médecin du travail, fait remarquer qu'être acculé à la faute alors que l'on fait le maximum peut aboutir à ce type de décompensation. M. DEJOURS indique qu'il ne le croyait pas.

Il importe donc d'inventorier les conséquences de ce type de situation pour la psychiatrie. Il y a encore peu de temps, M. DEJOURS participait à un comité scientifique pour le Ministère de l'Équipement, qui avait décidé de lancer une enquête pour

comprendre les raisons de suicides parmi ses agents. Le comité scientifique était présidé par un psychiatre, professeur réputé de psychiatrie, pour lequel la maladie mentale était toujours à l'origine du suicide. Il s'agissait par conséquent de prévenir le suicide en repérant les personnes présentant des troubles mentaux, susceptibles de ce fait d'être vulnérables au suicide.

M. DEJOURS exprime le caractère aberrant de cette approche dans le contexte de cette enquête. Il a donc fait part de son désaccord, considérant qu'il y avait erreur d'analyse, de diagnostic, de description et que cela conduirait à des actions inappropriées. Prétendre prévenir ces situations en faisant la chasse aux malades mentaux est ridicule, car on peut trouver chez quiconque une faille, une fragilité. Sur cette base, on peut donc mettre potentiellement tout le monde à la porte pour être sûr de ne pas avoir affaire à des cas de suicide. Nous avons tous des failles. Dès lors que l'on exploite la faille psychologique d'un individu, on peut l'amener à des comportements à risque suicidaire. Cette chasse au « vulnérable » introduit un autre critère de sélection professionnelle qui instrumentalise la psychiatrie pour soi-disant prévenir les suicides au travail. C'est précisément ce qu'il ne faut pas faire, parce que cela renforce les craintes des individus et accroît leur fragilité ! *« Est-ce qu'ils ne vont pas trouver quelque chose que moi-même je ne vois pas, avec de plus le spécialiste qui va chercher là où je n'ai pas tellement envie et peut-être va-t-il en déduire que je suis potentiellement suicidaire? »*. Cela est donc loin d'être neutre.

### ***Discussion autour des méthodes d'investigation de la psychodynamique du travail***

Une participante s'interroge donc sur les méthodes d'investigation à mobiliser. M. DEJOURS répond indirectement en complétant son propos liminaire. On a donc travaillé beaucoup sur ces formes de pathologies et le laboratoire de psychodynamique du travail du CNAM approfondit actuellement ses recherches sur les possibilités d'action ou de réponse face à ces situations dans un contexte qui est celui d'une réalité sociale du travail très abîmée.

La réponse à ces situations s'appuie sur la base des résultats déjà acquis, aussi bien des succès que des échecs. Imaginons que le Gouvernement ou le monde patronal, confrontés aux cas de suicides au travail, décident de changer de politique en pensant et en organisant autrement le management ou la gestion d'entreprise. Que faudrait-il faire? Le problème est que personne ne le sait vraiment. C'est tellement dégradé qu'il est très difficile de trouver la réponse pour reconstruire les choses, alors que ce n'était pas le cas avant.

Il y a trente à quarante ans, dans les luttes revendicatives sur la question du travail, on mettait en panne le système en organisant des grèves générales et de là se négociaient des concessions en matière de conditions de travail, de temps de travail, de sécurité ou de salaire... Aujourd'hui, à supposer que l'on mette le système en panne, personne ne sait vraiment ce qu'il est possible de faire. Il faut donc revenir à la recherche pour essayer de repenser les modes d'action.

Actuellement, le laboratoire de psychodynamique du travail reçoit des chefs d'entreprise qui ont compris cette nécessité, constatant les dysfonctionnements et les limites du système, qu'il est impossible de continuer sur les bases actuelles avec les conséquences qui se font jour depuis quelques années. Ces patrons sont donc inquiets et c'est un fait nouveau que des PDG fassent une telle démarche auprès du laboratoire. Face à cette demande, la recherche doit investir dans un concept qui est celui de la coopération, c'est-à-dire le fait de travailler ensemble. C'est à ce niveau qu'il faut faire avancer les choses.

### ***L'intérêt d'une approche par les démarches collectives de coopération***

Aujourd'hui, le laboratoire est donc engagé dans des recherches sur la coopération, sur la possibilité de penser la coopération et d'en comprendre tous les chaînons, afin de doter les salariés de nouvelles compétences sur leur propre capacité d'analyse en matière de coopération au travail. Actuellement, personne ne sait vraiment penser la coopération. Or, le monde social du travail a été ravagé et déstructuré par de nouvelles méthodes qui reposent principalement sur l'évaluation individualisée des performances. Du coup, on ne pense l'évaluation qu'en termes individuels. Dans ce domaine, on est bon, voire très bon c'est-à-dire très mauvais, car tout est faux. Cette méthode reste néanmoins très puissante et efficace du point de vue de l'ordre social et comme outil de domination. Cela ne veut pas pour autant dire que les résultats obtenus soient justes.

Ces méthodes d'évaluation individualisée des performances qui reposent sur des critères de mesure quantitative sont toutes fausses sans exception. L'une des conséquences est qu'elles ont conduit à une individualisation des salariés et cassé les relations entre personnes dans le milieu du travail, à une destruction du monde social du travail. Or, personne ne pense qu'il faudrait peut-être évaluer le travail collectif. Comme on ne sait pas le faire, on n'y pense pas et pendant ce temps, on ne se rend pas compte de la destruction du collectif du travail. Or, la

raison pour laquelle le système ne peut que tomber en panne est qu'il n'y a plus de coopération.

Mais dans la mesure où l'on analyse pas le travail collectif, on n'a pas les moyens de le montrer, personne ne le voit. Les salariés travaillent de plus en plus, ils sont en surcharge, mais cela ne marche pas et la productivité baisse, ainsi qu'en témoignent les chiffres analysés par des économistes. Il est donc utile d'investiguer la coopération et de doter les salariés d'une nouvelle compétence qui leur permette d'analyser la coopération. Quand ils auront compris la façon dont fonctionne cette coopération, il leur sera possible de la protéger voire la développer. Telle est la porte de sortie. M. DEJOURS mentionne le cas d'une entreprise avec laquelle il travaille en ce sens depuis trois ans et cela fonctionne. C'est bouleversant mais ça marche, y compris dans le système néolibéral actuel. On peut donc faire « autrement » et il n'y a pas de fatalité dans le monde du travail tel que nous le connaissons. Voilà ce sur quoi est actuellement mobilisé, et encore pour un certain temps, le laboratoire de psychodynamique du travail du CNAM. Plusieurs entreprises l'ont sollicité pour mettre en œuvre une démarche de ce type et l'une des difficultés du laboratoire est de faire face à cette demande étant donné la taille de l'équipe et le temps nécessaire à ce type d'expérimentation sociale.

## ***Pour une analyse des liens de causalité dans les situations de suicide***

M. DEJOURS revient sur la question de la méthode d'investigation qui aboutit au constat selon lequel des gens qui vont bien en arrivent à se suicider sur leur lieu de travail. Ce genre de constat induit en effet une approche spécifique liée à la nature même de l'acte et à ses conséquences. Une première méthode d'investigation passe d'abord par une mobilisation de tout ce qui est mobilisable autour de la personne suicidée. En règle générale, cette méthode est non seulement difficile à réaliser et mais elle ne marche pas bien.

Quand une entreprise vous ouvre les portes de son management ou qu'un syndicat a réussi à vous faire venir pour analyser ce qui s'est passé autour du suicide, les enquêtes échouent dans 9 cas sur 10. Ce n'est pas seulement par opposition ou hostilité des patrons ou de la direction de l'entreprise concernée, comme on a pu le constater dans les cas de suicides chez certains groupes, mais surtout des obstacles rencontrés auprès des plus proches collègues de la personne suicidée. Enquêter sur ce genre de situation n'est pas un terrain d'enquête anodin. Les collègues de travail auprès desquels l'enquête est réalisée sont eux même gagnés par l'angoisse. Ils manifestent une très forte résistance pour parler et on ne peut déontologiquement les y obliger. Souvent, ils se dérobent et quelquefois ce sont les syndicats eux mêmes, parfois à l'origine de l'enquête via les CHSCT, qui se taisent (par exemple chez Renault après les suicides de Billancourt), car très embarrassés par une situation qui pose d'énormes problèmes, y compris sur le plan des stratégies syndicales. Chez Renault, les syndicats ont plutôt souhaité s'abriter derrière la position du patron de l'entreprise, c'est-à-dire l'objectif de Renault comme deuxième constructeur mondial, avec les perspectives qu'un tel objectif ouvre en matière d'emplois. Ils ont donc tout fait pour limiter le travail d'enquête, en créant un pseudo comité scientifique auprès duquel

M. DEJOURS devait rendre compte au quotidien, c'est-à-dire en créant des conditions impossibles de réalisation d'un tel travail. Il y a cependant des cas dans lesquels l'enquête a pu être menée à terme.

Un des cas récents les plus surprenants d'une enquête de ce type est intervenu dans le cadre d'une expertise judiciaire, c'est-à-dire sur décision d'un procureur, après une première enquête conduite par la police judiciaire. Désigné expert, M. DEJOURS s'est ainsi vu remettre un dossier relatant les éléments de cette première enquête judiciaire, laquelle offrait un matériel clinique qu'il qualifie d'incroyable. En effet, lorsque les gens sont interrogés sous protection mais aussi sous obligation de la justice, ils sont tenus de dire la vérité car en cas de mensonge, leur déclaration pourrait être qualifiée comme faux témoignage. Ce dossier, très volumineux, contenait les témoignages de tous les acteurs concernés de l'entreprise avec une extrême précision des faits.

Ce type de matériel est relativement inédit. En l'occurrence, il s'agissait du suicide d'une femme dont la réussite sociale était assez incontestable, d'une très grande compétence, et qui a subi une forte persécution de la part de sa hiérarchie (mais elle n'était pas la seule en ce cas). La méthode avec laquelle cette femme a été déstabilisée est tout bonnement effrayante, jusqu'à la faire céder. Pendant 15 jours, elle a vraiment « craqué » et a atteint un état dépressif qui a toutes les caractéristiques d'une mélancolie mais pas d'une dépression simple. On voit bien que ça va mal tourner et elle se suicide en se jetant du 5<sup>ème</sup> étage. Outre le dossier de justice, M. DEJOURS a eu l'autorisation de rencontrer toutes les personnes qu'il souhaitait dans le cadre de son expertise. Il a ainsi vu beaucoup de monde, y compris la famille (parents, frères et sœurs, le mari...). A sa grande surprise, il ne décèle aucun signe possible, aucun élément permettant d'identifier une quelconque prédisposition au suicide chez cette femme, ni aucun antécédent familial. C'était une femme assez jeune, qui réussissait bien, qui était bien entourée et aimée de ses proches, pour laquelle tout se passait bien dans sa vie de couple.

Autrement dit, l'exemple de quelqu'un qui connaissait une vraie réussite sociale, professionnelle, personnelle et amoureuse... Cela ne l'a pourtant pas empêché de craquer, n'a pas empêché son passage à l'acte. Pour le psychiatre, cela induit une question, à savoir si une mélancolie ne pourrait pas être induite par une contrainte externe, soit en totale contradiction avec la théorie psychiatrique ou avec la psychanalyse. Ce que révèle ce cas laisse, peut être, entrevoir une telle possibilité. De là à l'affirmer, il y a un pas mais en ce cas nul doute qu'il y aurait à affronter la communauté des psychiatres.

M. DEJOURS évoque un autre cas de suicide, concernant également une femme, pour lequel l'enquête a pu être menée à son terme, c'est-à-dire en rencontrant tous les acteurs concernés (collègues, famille, amis, soignants...). A ces témoignages, se sont ajoutés des écrits laissés par la personne. Dans un autre cas, situé en Belgique, l'homme est arrivé à son travail et s'est tué devant ses collègues à coup de fusil. Il a également laissé un journal dans lequel il raconte ce qui s'est passé durant une année entière. Ce type d'écrits fournit un matériel clinique précieux.

### ***Une ré-interprétation de la question du harcèlement au travail***

Un participant s'interroge sur les causes de ce type de harcèlement au travail. M. DEJOURS précise que les causes de harcèlement dans le premier cas mentionné étaient bien connues. D'une part, ce n'était pas la première personne à subir cette forme de traitement. Précédemment et sur ce même poste, la personne avait été harcelée et a fini par démissionner, en perdant tous ses droits, mais a sauvé sa peau. La personne qui lui a succédé était coincée dans son travail, par un rapport d'implication tel qu'elle ne voulait pas échouer, son supérieur continuant pourtant à la harceler. Elle en a fait de plus en plus, jusqu'à épuisement, travaillant jour et nuit. Pour peu que vous ayez à cause de cela des problèmes dans la famille (ce qui n'était pas le cas dans la situation précise mais qui peut

Dans d'autres cas, le matériau est moins riche et les personnes susceptibles de témoigner (proches collègues notamment) se sont dérobées.

Dans l'ouvrage « [suicide et travail : que faire ?](#) », le propos tenu conjointement avec une psychologue-clinicienne (Florence BÈGUE) consiste à proposer des solutions dans des situations survenant après un cas de suicide, en partant de l'analyse d'une série de cas de suicide dans une même entreprise. Par l'analyse des conditions de travail, de leur dégradation, il est possible de retourner la situation pour reprendre la main et rendre possible un nouveau « vivre-ensemble », une meilleure sociabilité sur le lieu de travail, sans avoir totalement élucidé les raisons de chacun des cas de suicide. Dans cet ouvrage, une méthode particulière d'intervention est proposée, comprenant la manière de conduire les entretiens individuellement mais aussi collectivement.

C'est un point capital parce que cela donne l'occasion d'une discussion entre les uns et les autres, d'une délibération autour du vrai et du faux, du juste et de l'injuste, du bien et du mal. On en arrive au point où, alors que l'un de leurs collègues se fait « saquer » et subit un harcèlement, les autres ne savent plus s'il faut se mettre en travers ou non, si c'est bien ou si c'est mal.

arriver) ... Le salarié peut sacrifier ainsi sa famille à son boulot, rater l'anniversaire des enfants, arriver à la maison tendu et en faisant la tête ... quant à elle, elle arrive épuisée et sa libido chute en berne. C'est aussi important de comprendre cela : le travail s'insinue jusque sous les draps. Quand vous avez le sentiment d'échouer au boulot et que pour cette raison vous vous sentez déprimé, cela a des incidences sur votre comportement sexuel. A partir d'un certain moment, cela provoque des troubles dans la vie familiale, qui peuvent se traduire par une séparation. Quand la séparation survient, c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase. Du coup, vous perdez tout : menacé de chômage, séparé de sa femme, disqualifié partout ... c'est trop et le salarié met fin à ses jours. On considère alors après coup que c'est à cause de son conjoint, autrement dit d'un problème personnel.

Toutefois, ce peut être l'inverse et le problème qualifié de « personnel » peut être lié à la dégradation des conditions de travail. Pour un psychiatre cette hypothèse reste difficile à admettre car son approche va privilégier l'entrée individuelle, liée à la personnalité des individus, et non le collectif de travail. Or, les maladies mentales du travail ne sont pas des maladies spécifiques du travail.

On dira que c'est un délire qui incombe à la personne, à son histoire, et non à son travail même si c'est la situation de travail qui a déclenché le délire. C'est là toute la difficulté.

Le type d'approche qu'essaie de privilégier la psychodynamique du travail est d'autant plus facile à réaliser dans le cas d'enquêtes commanditées sur décision de justice, car elles sont beaucoup plus précises et les personnes interrogées sont plus loquaces car en même temps elles se sentent libérées de l'emprise de la hiérarchie ou de la direction.

### ***Le suicide au travail : la signification d'une détérioration des solidarités collectives***

M. LEROUGE, chercheur en droit comparé du travail, s'interroge sur des formes possibles d'instrumentalisation du suicide. Ainsi, la souffrance va parfois tellement loin que certains travailleurs en viennent à se suicider, en laissant une lettre dans laquelle ils désignent le travail comme cause de leur suicide et en appelant leurs collègues à se mobiliser pour faire reconnaître ce geste comme accident du travail.

M. DEJOURS estime que cette analyse se vérifie assez largement, à une nuance près. En effet, tous ces suicides commis sur les lieux de travail sont incontestablement autant de messages. Si on se suicide sur le lieu de travail c'est pour dire quelque chose sur le travail. Quand, par exemple, une surveillante de l'Assistante Publique attend que tous ses collègues soient là pour sortir un pistolet et se tuer devant son équipe, il est clair qu'elle veut dire quelque chose. Néanmoins, la nature du message qu'elle délivre n'est pas claire et, dans la plupart des cas, ce n'est pas clair parce qu'il y a un geste désespéré et le contenu de ce message, à destination des collègues par exemple, n'est jamais aussi explicite. Il y donc incontestablement un message mais dont il est difficile de décrypter le contenu exact. En outre, lorsque ce message est explicite, son contenu est essentiellement un message de désespoir, pas un appel à mobilisation.

C'est le message de quelqu'un qui est vaincu, vaincu par le travail, par l'organisation et quand même, en général, vaincu par vous, les autres. Dans le cas mentionné de cette jeune femme cadre supérieur d'une multinationale qui présentait un cas de réussite professionnelle, sociale et familiale exemplaire, la personne a laissé des lettres : au patron, aux collègues, à son mari, à ses enfants ... Le message qu'elle laisse est un message de désespoir et de solitude implacable. Et ce à cause de quoi elle se suicide et dont elle a fait l'expérience, c'est cette solitude, qui revient dans la plupart des pathologies du harcèlement.

Ces personnes sont prisonnières d'un processus persécutif et fondamentalement injuste : personne ne bouge. Personne. Pas même ceux avec lesquels on travaille tous les jours. Les gens se suicident au travail non seulement lorsqu'ils font l'expérience de l'injustice mais aussi celle, plus insupportable encore, de la trahison. Bien fort et bien malin celui qui est capable de résister à cela. C'est pour cette raison que M. DEJOURS considère que sa propre santé mentale ne dépend pas de soi mais des autres. Quand les autres vous trahissent, la situation devient très précaire. On ne sait plus où l'on est, si l'on est ou pas persécuté ou si l'on est simplement mauvais dans son boulot. Comme de plus ces personnes sont épuisées, elles commencent à déprimer, à faire des erreurs, des erreurs qu'elles ne faisaient pas auparavant et tombent dans une sorte d'engrenage qui peut aller très vite.

Pour conclure sur cette question, il y a bel et bien un message mais pas de l'ordre de l'appel à mobilisation ou à la révolte, parce que les gens qui se suicident n'y croient pas. Si cela avait été possible, ils ne seraient vraisemblablement pas morts.

Un tel cas a pu se présenter avec ce jeune étudiant tchèque, Yan PALACH, qui s'est immolé par le feu en 1968 devant les chars russes pour protester contre l'invasion du pays par l'armée soviétique. Dans un tel cas, il y a clairement un message d'appel à la révolte. Pour ce qui est des suicides au travail, tel n'est pas le cas parce que les personnes concernées ont d'une certaine façon compris, en faisant cette expérience de leur solitude, qu'ils sont seuls et le resteront. Cette forme de désespoir est socialement très dangereuse.

Or, la généralisation de l'évaluation individualisée des performances a détruit les solidarités dans le monde du travail. Dans un tel système, chacun se retrouve seul. A Renault Guyancourt, des salariés travaillent toute la journée à deux mètres l'un de l'autre sans s'adresser la parole depuis des mois et quand ils ont quelque chose à se dire, c'est par message électronique. Ce genre de situation n'est pas drôle du tout et sa gravité, sur laquelle insiste M. DEJOURS, est attestée par l'analyse clinique.

Une participante analyse ce geste extrême de suicide dans l'entreprise comme une manière pour la personne de rappeler et d'affirmer aussi une dernière fois à l'attention des autres son existence. M. DEJOURS rejoint ce point de vue qui recoupe un point clé de l'analyse clinique. D'une certaine façon, le suicide est une ultime résistance : « *je ne lâcherai pas* ». Et pour dire « *je ne lâche pas* », je me tue. On se trouve donc dans une configuration incroyable car ce n'est pas la même chose que le suicide d'un déprimé classique que l'on rencontre en milieu hospitalier. D'une certaine manière, c'est un acte de courage individuel ultime même si c'est en même temps un acte de défaite sociale. Pour ne pas lâcher sur sa subjectivité, la personne va jusqu'à se tuer. On a donc affaire à une configuration complexe. Dans les lettres laissées, c'est cela même qui est décrit : « *je préfère mourir que de céder, je ne céderai pas*. ». La personne ne voit pas d'autre issue que celle du suicide. Comment se fait-il que ce genre de personne sensée, qui a tout pour réussir sa vie, en vienne à une telle extrémité ? Il y a évidemment une faille chez cette personne. On peut ainsi discuter sur la raison qui fait qu'elle ne voit pas d'autre solution. Elle aurait pu, comme celle qui l'a précédée, quitter ce travail plutôt que se suicider après un épisode mélancoliforme. Par son geste, elle cherche en quelque sorte à renverser la défaite. En même temps, ce qu'elle laisse à ses enfants et à son mari est une affaire très lourde. D'où l'importance de la réalisation d'une enquête pour cette famille, pour tirer au clair ce qu'il en est et ainsi donner aux enfants, peut-être, les moyens de panser cela et de s'en sortir.

### ***Suicide et harcèlement au travail : des phénomènes qui interrogent plus largement sur l'évolution des systèmes de management et sur la conception de la place du travail dans nos sociétés***

Considérant l'intérêt de l'approche en terme de coopération, un participant soulève la question de la prise en compte des « agresseurs » ou « harceleurs », également soumis à des contraintes dans le système managérial actuel. La nouveauté au sein de l'entreprise est que le management individualisé conduit à un cloisonnement et à une perte de l'identité du groupe, c'est-à-dire de la reconnaissance entre pairs, en termes d'identité professionnelle.

Il induit aussi une perte des repères habituels en termes d'espace d'identification et de temps en/hors de l'entreprise, les salariés ne se retrouvant jamais en rupture totale avec le milieu de travail. Par ailleurs, cette souffrance et ces suicides au travail sont-ils dus à un processus de changement de valeur au sein de l'entreprise et de la société, changement qui pourrait éventuellement être mis à profit pour adapter les modes de gestion, ou bien génère-t-il de manière incontournable de la souffrance ?

M. DEJOURS exprime son hésitation quant à la réponse à apporter à cette question, laquelle s'écarte un peu du thème de cette rencontre portant sur l'état de la recherche et des méthodes d'investigation. C'est une question de portée plus générale qui est soulevée sur le travail.

Il est en effet possible que la situation actuelle ne soit qu'une étape d'un processus plus large de transformation du monde et que cela passe par des situations de crise conduisant des gens à se suicider. Dans cette hypothèse, peut-être aura-t-on trouvé dans quelques années des solutions d'adaptation. C'est possible, mais M. DEJOURS ajoute qu'il n'en est pas convaincu, pour des raisons qui tiennent à l'analyse des processus en cause. Cela dit, la souplesse et les capacités d'adaptation des hommes sont imprévisibles. Quoi qu'il en soit, il faudra d'une manière d'une autre rétablir la valeur du travail, qui pâtit de mépris sinon de condescendance, y compris au sein de la communauté scientifique qui est allée jusqu'à annoncer la fin du travail. De telles assertions, à laquelle beaucoup de gens ont cru, sont un tissu d'âneries, à commencer par les thèses de M. Jeremy RIFKIN aux Etats-Unis ou Dominique MEDA en France, thèses reprises par des hommes politiques tels que Michel ROCARD, en dépit de ses qualités.

Il y a à ce niveau un problème de fond. Il va donc falloir rétablir la valeur du travail et sa centralité dans la construction des individus. Cette affirmation repose aussi sur une approche anthropologique. La place du travail n'est pas que relative et il a toujours occupé une place importante dans le fonctionnement psychique des individus. Le raisonnement des tenants de cette théorie de la fin du travail s'inscrit dans une tradition philosophique précise, laquelle est actuellement dominante, et qui tend à mépriser la valeur travail. Or, très peu de philosophes s'intéressent au travail.

La réponse au premier volet de la question soulevée par l'intervenant est beaucoup plus compliquée.

M. DEJOURS exprime son hostilité à une approche qui tendrait à restreindre les problèmes de souffrance au travail au seul couple « harceleur / harcelé » ou entre un bourreau et une victime. A la différence d'autres théoriciens (ex : Marie-France HIRIGOYEN), M. DEJOURS pense que le harcèlement au travail n'a rien de nouveau. Il a toujours existé et il ne faut pas recomposer les choses a posteriori. Il mentionne par exemple des enquêtes réalisées dans le secteur automobile durant les années 1970. C'était horrible, avec la présence de petits chefs, de la police secrète marocaine sur les chaînes de montage de Simca-Chrysler, avec des rétorsions contre les travailleurs immigrés... c'était effarant ! Le harcèlement allait jusqu'à la possibilité de conduire les gens à la torture ! Le travailleur pouvait être raccompagné à la frontière, être remis aux autorités marocaines et être soumis à la torture. Le harcèlement n'est donc pas un fait nouveau. Le harcèlement existait aussi dans l'armée où les techniques de harcèlement étaient enseignées avant d'être reprises dans le monde de l'entreprise, d'anciens officiers ou sous-officiers arrivés à la retraite militaire ayant été recrutés ensuite par le secteur privé pour diriger le personnel.

Il y a toujours eu des harceleurs, des personnes qui aiment ça, des sadiques qui ressentent du plaisir ou une jouissance à faire souffrir les autres. Il y a aussi des individus qui n'ont pas forcément vocation au harcèlement mais qui le deviennent progressivement. Comment ? Par les effets du système de fonctionnement de l'organisation, qui comporte un certain nombre d'astuces. Un participant évoque à ce moment là le cas exposé dans le film « *Violence des échanges en milieu tempéré* » (réalisé par Jean-Marc MOUTOUT et sorti en 2004). Il y a des techniques pour cela, des lieux de formation qui amènent des gens au harcèlement. M. DEJOURS rappelle ce qui s'est passé dans l'Armée française au moment de la guerre d'Algérie, durant laquelle des braves types sont devenus tortionnaires sans y être fondamentalement prédisposés (mention à ce propos d'une œuvre édifiante de Laurent HERBIER produite par Costa GAVRAS, « *Mon colonel* », 2006).

Un ouvrage important est également cité en référence par M. DEJOURS intitulé « *Pitesti, le laboratoire concentrationnaire* » de Virgil IERUNCA, qui décrit l'activité entre 1949 et 1952 d'un lieu de détention installé par les soviétiques en Roumanie où furent utilisées des méthodes de « rééducation » révolutionnaire. Il s'agissait en fait d'un lieu de formation d'étudiant au « métier » de tortionnaire. Ce type d'expérience démontre que n'importe qui peut devenir tortionnaire. Certains, dans de telles conditions, n'y parviennent pas et en meurent parce qu'ils ne le supportent pas. Si tel n'est pas le cas, vous devenez tortionnaire. Par conséquent, le harcèlement dont il est question aujourd'hui n'est pas quelque chose de nouveau et les méthodes sont connues depuis bien longtemps. Le harcèlement au travail n'a rien inventé de ce côté là.

La réponse à la question soulevée par le harcèlement passe selon M. DEJOURS par une réponse indirecte, car il semble vain de vouloir s'y attaquer de manière frontale. Il y aura toujours des pervers qui tireront partie de ce type de situation. Pour cela, il pose la question sous un autre angle : pourquoi n'y avait-il pas de suicide sur le lieu de travail auparavant, pourquoi le harcèlement qui existait alors ne donnait-il pas lieu à la forme de décompensation psychopathologique que l'on constate aujourd'hui ? Par ailleurs, on rencontre, outre les cas de suicide, beaucoup plus de gens qui tombent malades. Auparavant, les salariés ne tombaient pas malades et ne se suicidaient pas parce qu'il y avait les autres, le collectif. La prévention des maladies mentales du travail ne consiste pas à dénoncer le harceleur ou à le sanctionner (si ce n'est lui, il y en aura toujours un autre pour le remplacer).

Cette prévention repose d'abord sur la solidarité des autres. Ce dont il est question, c'est d'entraide et de respect des autres, de leur présence. La prévention de la maladie mentale au travail ne passe pas non plus par la médecine. Ce n'est pas en mettant des psychologues ou autres « coachs » (même si certains sont dans cette salle) : tout cela, c'est cautère sur jambe de bois dans le meilleur des cas. Ce ne sont pas les psychologues qui pourront arrêter la casse actuelle dans le monde du travail. Pour cela, il faut donner aux individus des possibilités d'intervenir sur l'organisation du travail, pour faire en sorte que les solidarités, le vivre-ensemble, la convivialité, le respect d'autrui, la prévenance, se recomposent. Dans ces conditions, les salariés ne décompensent plus parce que les copains sont là. Sur les chaînes de montage, on peut voir les persécutions mais aussi la camaraderie. Ce n'est pas si vieux que cela. Il y a une trentaine d'années, on pouvait encore constater des manifestations de solidarité entre les gens, qui s'entraidaient, ne laissaient pas tomber l'un de leur collègue en difficulté. La prévention passe par ça. M. DEJOURS considère donc que la prévention du harcèlement ne relève pas d'une réponse directe au harcèlement ou vis-à-vis du harceleur, mais dans la recomposition de ces solidarités dans le monde du travail, à laquelle sont aussi sensibles certaines hiérarchies d'entreprise.

Dans cette affaire, la question de la conscience de classe mériterait aussi une discussion spécifique car c'est une question qui reste d'actualité comme l'ont démontré les débats d'un congrès récent (« Marx International » organisé par la revue Actuel Marx). Que signifie la conscience de classe réexaminée sous l'angle clinique ? C'est beaucoup plus compliqué que l'on ne croit. Au delà de certaines caricatures, il apparaît que la conscience de la classe n'est pas quelque chose de totalement dénué de sens. En tout les cas, ça vaut la peine que l'on y regarde de plus près.

## ***La question méthodologique posée par les risques d'instrumentalisation et par les enjeux d'appropriation des recherches sur les psychopathologies professionnelles***

Au delà des faits et de l'actualité sur les cas de suicide et plus largement sur la souffrance au travail, une participante exprime ses préoccupations quant aux analyses très cloisonnées produites par le monde de la recherche, avec des modèles ou schémas socialement plus appréciés que d'autres, tels que certains travaux sur le stress au travail (référence : rapport NASSE/LEGERON sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de mars 2008) et qui de ce fait orientent de manière spécifique les interprétations et les solutions sur le terrain. Pour conforter ces préoccupations, elle évoque les conclusions de certains travaux ou enquêtes en cours qui tendraient à attribuer la cause de ces problèmes non pas au travail ou à son organisation mais à la vulnérabilité psychologique des individus. Le problème vient du fait que le monde social se saisit de ces analyses, au détriment d'autres travaux pouvant être jugés plus dangereux dans la mesure où ils remettent plus fondamentalement en cause le système.

La question posée est donc celle de la manière dont les acteurs sociaux peuvent s'emparer des recherches sur le sujet. Ainsi, en tant que psychologue du travail, on mesure bien quelles pourraient être demain les incidences de ce précepte de la vulnérabilité en matière de sélection ou de recrutement. Cette vulnérabilité pourra être appréhendée à travers des tests, afin d'écarter les plus vulnérables ou de sélectionner ceux qui supportent mieux que les autres les situations de stress ou de contrainte au travail. Ce type d'instrumentalisation de la recherche ne sert pas les individus, en l'occurrence ici les salariés, sachant que cette approche en termes de vulnérabilité tend en outre à isoler encore davantage les individus les plus fragiles.

M. DEJOURS partage cette analyse, les réserves ou inquiétudes et la posture de prudence exprimées dans cette intervention.

Il faut rester prudent parce que la façon dont les résultats de la recherche vont être utilisés est imprévisible. Il y aura de toute façon une lutte sociale sur l'appropriation et l'utilisation de ces connaissances, lutte au sein de laquelle il n'est pas sûr que le monde de la recherche ait un rôle à jouer et qui lui échappe le plus souvent. M. DEJOURS revient sur l'enquête réalisée au sein de la Police Nationale dont il a pris connaissance. Elle couvre différents aspects mais est orientée dans le sens exposé par l'intervenante précédente, et donc mal orientée. Toutefois, certains passages donnent un tout autre aperçu de la réalité. Ces considérations renvoient donc à une question de méthode d'investigation. Or, dans ce travail au sein de la Police Nationale, les méthodes utilisées ont été hétérogènes. L'essentiel repose sur une méthode mobilisant des questionnaires psychologiques, complétés toutefois par des outils annexes d'entretiens qui apportent des informations très intéressantes. Ensuite, la question de l'utilisation de ce type de travail reste posée.

Sur le plan de la démarche scientifique, la question soulevée est fondamentale. Dans les disciplines mobilisées ici (psychologie sociale, psychodynamique du travail...), relativement peu nombreuses (psychologie et ergonomie notamment), la recherche n'est pas exclusivement orientée vers la production de connaissances. C'est toujours, et en même temps que la production de connaissances sur l'être humain ou la société (ici, le travail), une recherche orientée dans le champ de l'action. On ne peut pas produire ce type de connaissances sans agir simultanément, non pas tant comme un dérivé regrettable mais en tant que critère méthodologique de validation de la recherche elle-même.

Beaucoup de disciplines font des investigations de terrain et agissent sur ce terrain sans l'assumer pour autant (exemple cité : l'anthropologie). Pour les disciplines concernées ici, les chercheurs ne peuvent faire comme si ... en ergonomie par exemple, on ne peut produire des connaissances qu'à travers un procès qui agit sur le travail, ses conditions ou son organisation.

Dès lors, comment faire pour tenir ces deux dimensions en même temps? Cela pose des problèmes de méthode et génère des désaccords entre chercheurs sur ce point.

C'est par exemple le cas de cette enquête réalisée dans la Police Nationale, dont la méthode a suscité les critiques de M. DEJOURS, invité à participer au comité scientifique. Ces critiques ont été entendues. Cela veut concrètement dire que le prochain appel d'offres ne sera pas rédigé dans les mêmes termes, car ni le travail d'enquête ni les actions qui en découlent ne sont encore terminés. Du point de vue méthodologique, ce rapport d'enquête ne tient pas. Ce n'est qu'un rapport descriptif dont il serait faux pour autant de penser qu'il n'aura pas d'effets. Il est évident que ce travail d'enquête aura un effet majeur compte-tenu des attentes que ce travail suscite parmi les policiers, inquiets des cas de suicide et du mal-être enregistrés dans leurs services. Il y a donc un profond malaise, lequel est lui-même source d'inquiétudes. Cela alimente une désaffection des personnels, certains quittant leur poste en raison de ce qu'ils considèrent être un changement d'éthique du service public de la police. Cela touche donc des aspects essentiels du rapport subjectif au travail chez certains policiers. Exercer ce métier exige de la clairvoyance vis-à-vis de certains repères ou références, notamment s'agissant de la loi, sinon cela devient très vite impossible ou problématique.

Par conséquent, il est possible pour les chercheurs de tenir les exigences à la fois du point de vue cognitif et de celui de l'action en s'appuyant sur la méthode d'investigation. Cela s'opère lors d'une phase particulière qui est la phase préparatoire de l'enquête, celle de l'analyse de la demande. Cette approche est actuellement en discussion entre les chercheurs en psychodynamique du travail, en psychologie sociale et en ergonomie notamment. Dans cette phase d'analyse de la demande, on met en place un dispositif qui intègre, ou n'intègre pas, la question des conséquences de l'enquête elle-même d'une part et d'autre part celle de la validation des résultats par un certain type d'action.

Cela n'a pas été le cas dans l'enquête réalisée au sein de la Police Nationale. L'analyse de la demande n'a pas été faite. Qui a fait la demande? L'Etat Major de la Police Nationale, le Ministère de l'Intérieur, coincé par des syndicats de policiers relativement puissants, qui a lancé une enquête en réponse à cette pression syndicale. Autrement dit, elle a été demandée non par les syndicats mais par la direction générale. Celle-ci a lancé un appel d'offres et choisi une équipe, cette dernière ayant accepté de traiter avec la direction. Or, dans un tel cas de figure, M. DEJOURS indique qu'il n'aurait pas accepté. Il arrive que des directions d'entreprise sollicitent des sociologues (ex: l'équipe de Michel Crozier, avec le Centre de Sociologie des Organisations) et utilisent leurs travaux pour renforcer leurs capacités de domination sur leurs salariés. C'est ainsi que des sociologues ont joué un rôle très important dans l'administration des hôpitaux et la formation des directeurs, prenant ainsi le pouvoir au détriment des médecins et des infirmiers, pour lesquels cela ne se passe pas très bien aujourd'hui.

On peut accepter une demande émanant de la direction d'une entreprise à la condition d'introduire dans la méthode des procédures d'analyse de la demande. Il prend l'exemple récent d'une sollicitation de la direction d'une grande multinationale. M. DEJOURS a alors soulevé la question de la méthode, estimant qu'il ne pouvait rencontrer les salariés dans les ateliers, dans les centres commerciaux etc... qu'à la seule condition que les gens interrogés soient volontaires, à la fois pour des raisons déontologiques et pour des raisons méthodologiques. Des raisons déontologiques parce qu'il s'agit d'aborder avec les salariés la question de la souffrance, qui n'est pas un objet de recherche comme les autres. Les personnes qui viennent parler de leur souffrance à un chercheur ne le font pas pour faire plaisir à ce dernier mais parce qu'ils en attendent quelque chose en retour.

Si les gens viennent spontanément se livrer, c'est parce qu'ils ne vont pas bien, agissant ainsi comme le font des personnes allant consulter un psychanalyste. Qui plus est, en parlant, on ne sait quel effet cette parole pourra avoir sur eux, avec le risque que, momentanément au moins, ils puissent aller plus mal.

Déontologiquement, on ne peut donc écouter les gens parler de leur souffrance, de leur plaisir au travail ou de leur relation subjective au travail que s'ils sont volontaires (et non pas « désignés » comme volontaires). En général, ils le sont à la fois en raison du malaise qu'ils ressentent dans leur travail et parce qu'ils ont souvent envie de comprendre ce qui se passe. Ceux qui sont volontaires sont donc ceux qui sont prêts à se « mouiller » pour comprendre. D'autres ne voudront pas entrer dans l'enquête parce qu'ils craignent d'être trop déstabilisés et adoptent ainsi une stratégie de défense. Certains sont arrivés à un tel point de leur trajectoire qu'un ras le bol s'exprime et ils passent outre ces craintes ou réticences, animés par un besoin et par une volonté de compréhension de la situation. On ne peut faire une enquête que dans l'hypothèse d'un désir partagé de compréhension sur ce qui se passe. C'est une exigence méthodologique énorme. Il y a aussi un partage des risques, car ce qui va se révéler par l'enquête ne va pas forcément faire plaisir, à savoir sous forme de révélations de certaines pratiques invraisemblables (ex : trafics, vols, harcèlement sexuel...), qui peuvent créer un réel malaise. Mais si de telles pratiques ressortent lors des entretiens, c'est qu'elles ont un rapport avec la souffrance ressentie chez certains, même si cela peut en apparence n'avoir qu'un lien éloigné avec l'objet de la souffrance au travail. Ce que l'on découvre est parfois très peu ragoûtant. Or, cela y participe bien et peut parfois déboucher sur des actions loin d'être anodines (ex : enquêtes de police). Il y a donc dans le cadre de ce type d'enquête bel et bien une prise de risques. Il faut donc aussi partager ce risque là. Ce n'est qu'à ces conditions là que les personnes vont dire ce qu'elles pensent être vrai c'est-à-dire être sincères dans leurs propos (sachant que M. DEJOURS travaille aussi actuellement sur la question du mensonge prescrit en entreprise, qui peut être psychologiquement très perturbateur).

En terme de méthode, cette sincérité de la parole est très importante d'un point de vue méthodologique. Il importe en effet que les individus disent ce qu'ils pensent vraiment (non pas la « vérité » mais ce qu'ils pensent

être vrai pour eux). Or, ils ne diront vraiment ce qu'ils pensent que s'ils ont envie de savoir. Par conséquent, le critère méthodologique de la qualité du matériau recueilli dépend d'une position déontologique. La déontologie correspond au domaine de l'action, la méthodologie à celui de la recherche. On ne peut ici dissocier les deux.

Il va donc falloir mettre en place un dispositif, une méthode, pour s'assurer que les gens participant au travail d'enquête sont bel et bien volontaires. La première difficulté est de réunir durant une journée et collectivement les salariés pour présenter les principaux éléments de la théorie sur le rapport psychique au travail, avant d'expliquer le travail d'investigation lui-même, quels en sont les enjeux, les risques etc... Au terme de cette discussion avec les salariés, on leur explique que cette méthode repose sur le volontariat, en faisant appel à ceux prêts à se porter volontaires pour ce type d'investigation. S'il n'y a pas de volontaire, il n'y a pas d'enquête possible. Ceux exprimant à ce moment là leur accord devant les collègues sont déjà largement au fait de ce dont il retourne. Au terme de cette étape, des groupes de parole sont constitués car il importe que les salariés puissent aussi s'exprimer en présence de collègues, d'autant que la parole énoncée devant les autres n'est pas la même que celle apportée isolément. Elle est aussi adressée aux autres et des choses importantes peuvent se produire lors de ces réunions de groupes.

La première parole qui importe est celle prononcée et mise en débat collectivement sur le « vrai » et le « faux » ressenti dans le rapport subjectif au travail. Ce qui est intéressant à ce niveau, ce sont les différences de point de vue entre salariés. Ce sont précisément les raisons de ces divergences ou contradictions qu'il est utile de mettre en évidence.

La troisième étape méthodologique est celle de la validation. Les premiers destinataires du rapport d'enquête sont les personnels qui ont participé à celle-ci. Cela ne manque pas de susciter une résistance de la direction des entreprises mais c'est une condition sine qua non de la méthode retenue, sinon il n'y a pas d'enquête. Or, des arguments militent pour que les dirigeants acceptent ce type de démarche.

Il est tout d'abord nécessaire de soumettre ce que les auteurs de l'enquête ont compris (M. DEJOURS précise à ce niveau que les entretiens collectifs sont réalisés avec deux cliniciens et non un seul) aux personnes qui ont accepté de se livrer à cet exercice. Sinon, il n'est pas sûr que ce que le clinicien a compris puis formulé corresponde à ce que les salariés ont effectivement voulu exprimer, car les propos sont souvent déformés. Cette étape de validation restreinte par les intéressés eux mêmes est donc essentielle du point de vue déontologique et il est donc à cet égard primordial que ce soit eux qui soient les premiers destinataires des conclusions du travail des cliniciens, c'est-à-dire des éléments d'analyse de leurs rapports au travail. Lorsque les personnes ont compris et se sont réapproprié ces éléments d'analyse, elles ont ensuite une manière d'intervenir dans la discussion ou dans la négociation interne à l'entreprise qui est très différente, puisqu'elles pensent autrement. Elles ont donc des pouvoirs de négociation accrus dans ce qui touche à l'organisation et aux conditions de travail. A ce stade, on est inévitablement dans le registre de l'action. Dès lors que les salariés pensent autrement, ils agissent quasi-immédiatement autrement au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse des personnels d'exécution ou des personnels d'encadrement. Du point de vue déontologique, il est très important de rendre quelque chose à ceux qui se sont livrés à ce type d'exercice à défaut de quoi c'est inadmissible sur un plan déontologique.

Ceci étant, il est fort possible que ce qui se révèle à cette occasion compromette la vision que pouvait avoir le patron de ce qui se passait dans son entreprise. C'est typiquement la situation rencontrée par M. DEJOURS lors de l'une des enquêtes à laquelle il a participé.

Dans ce cas, la direction pensait qu'il n'y avait pas de problème de santé ou de souffrance au travail. Malheureusement, l'enquête a révélé que cette perception était assez éloignée de la réalité. Ils avaient eux mêmes une expérience plutôt désastreuse de l'évaluation individualisée et avaient souhaité attaquer

cette question de l'évaluation, dans la mesure où ils constataient que cela ne marchait pas tout en niant la réalité de problèmes de santé au sein de l'entreprise. Or, le rapport d'enquête les a mis en exergue, avec des situations de surcharge considérables et de salariés qui en souffraient. La direction n'a jamais pensé que cela pouvait avoir une relation avec le travail. Dès lors, elle a essayé de décrédibiliser ou disqualifier le rapport d'enquête, jusqu'à dénoncer M. DEJOURS comme un dangereux révolutionnaire et à convoquer un comité d'experts pour remettre en cause les bases scientifiques du travail réalisé. Ce type de réaction est prévisible et fait partie de la démarche d'enquête. Il faut savoir qu'à un moment donné, de toute façon, il y aura des gens qui exprimeront leur désaccord sur les conclusions de ce type de travail, parce que la vérité en la matière n'est jamais très plaisante.

C'est pourquoi le dernier élément qui relie à la fois la démarche déontologique et méthodologique, production de connaissance et action, c'est la mise à l'épreuve par un processus de validation dite élargie, incluant ceux qui n'ont pas participé à l'enquête - l'un des arguments de ceux qui en dénoncent les conclusions étant que les personnes entendues n'étaient pas forcément les plus représentatives, les volontaires étant a priori tous les tordus et les mauvaises langues, les syndicalistes... donc les « mauvais » - or ce sont au contraire ceux qui sont le plus impliqués dans leur travail auquel on a affaire ! Par conséquent, on procède, sous l'égide de la direction de l'entreprise (ou du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail selon les cas), à une validation élargie des résultats en réunissant des groupes de personnes qui n'ont pas participé au travail d'enquête. Ces personnes sont donc amenées à prendre connaissance du rapport et à donner leur avis à l'éclairage de leur propre expérience. C'est extrêmement intéressant car très souvent ils confirment les conclusions des rapports d'enquête. Dans 90% à 95% des cas, les conclusions du rapport sont donc validées. Cela tient en grande partie à la méthode de travail en groupe de 10 à 20 personnes, qui permet d'échanger à 3 ou 4 reprises durant 4 heures à chaque fois, à quoi s'ajoute la réunion de validation restreinte, soit 20 heures à 40 heures de travail en y ajoutant celui des cliniciens.

Ceci explique que les autres salariés s'y retrouvent aussi lors de la phase de validation élargie. Il peut aussi arriver que des désaccords s'expriment lors de cette dernière phase, auquel cas il est procédé à un travail spécifique avec les membres de l'équipe concernée, permettant de mettre en évidence des situations disparates au sein d'une entreprise et d'enrichir les résultats d'enquête.

De cette manière, on tient ensemble ce qui relève de la production de connaissance et ce qui relève de l'action dans le cadre de l'entreprise, car cette production de connaissance constitue déjà en soi une intervention conséquente qui modifie le point de vue de toutes les composantes de l'entreprise, y compris de l'encadrement. A ce moment là, des idées sur l'organisation du travail émergent qui n'auraient jamais vu le jour sans cela.

## 2) Conférence sur la souffrance au travail : jusqu'où ?

En introduction, Mme Nicole RASCLE, Vice-présidente de l'Université de Bordeaux 2 Victor Ségalen et directrice du département de psychologie, exprime ses mots de bienvenue et l'intérêt porté à ces questions de stress et de souffrance au travail au sein de l'université de Bordeaux 2.

Patrick LECOQ, Président de la fédération girondine de la Ligue des Droits de l'Homme, exprime quant à lui ses remerciements à l'adresse de l'Université de Bordeaux 2 et de Christophe DEJOURS pour avoir accepté d'être partenaires de cette initiative de la LDH, ainsi qu'à l'ensemble des participants venus nombreux, au point d'avoir été contraints d'en refuser quelques uns.

Jean-Claude GUICHENEY, Président de la section LDH de Bordeaux introduit ce colloque en indiquant qu'il y a un peu plus d'un siècle, dans les années 1890, un homme se distingua par ses idées et par son engagement.

Cet homme, qui accordait aux concepts de « conscience collective » et de « cohésion sociale » une valeur centrale, décrivit les formes pathologiques de la division du travail et de l'individualisme. Poussés au bout de leur logique, l'un et l'autre pouvaient conduire à l'anomie sociale c'est-à-dire à la désintégration des liens sociaux, voire au suicide. Il analysa d'ailleurs le suicide en tant que phénomène social et aboutit à la conclusion que le seul véritable lien social tenait dans le respect de l'homme en tant qu'homme.

Celui auquel il est fait référence était un socialiste et un humaniste. Il fut le fondateur de l'école française de sociologie et en 1898, avec d'autres, de ce qui s'appela la Ligue de défense des droits de l'homme, dont il créa la même année une antenne à Bordeaux.

Cet homme s'appelait Emile Durkheim.

Ainsi, à la fois par son thème et son lieu, cette conférence-débat est pour la Ligue des Droits de l'Homme de Bordeaux doublement symbolique.

Elle l'est aussi, malheureusement, par ce qui amène aujourd'hui la Ligue des Droits de l'Homme attachée à la défense des droits civils, politiques, économiques et sociaux, à aborder ce thème de la souffrance au travail.

Car comment ne pas faire le rapprochement entre ce qu'analysait Emile Durkheim il y a plus d'un siècle et la situation actuelle ? Cette dérive pathologique qu'il décrivait dans ses travaux, cette logique du système économique a bel et bien été poussée à bout, et avec lui nombre de salariés ou travailleurs entraînés dans un système devenu fou, incontrôlable dans ses effets.

Lors de son congrès national en 2005, la LDH avait posé les bases du débat qui nous réunit aujourd'hui. Ses constats étaient alors les suivants :

- Un recul de la solidarité collective entre salariés et la montée d'un individualisme social, provoqués à la fois par une flexibilité et une individualisation accrues du travail, également accentuées par la précarité de l'emploi et la mise en concurrence inter-individuelle,

- Un accroissement parallèle des situations de fatigue psychologique et des phénomènes dépressifs parmi les salariés, provoqué par des exigences contradictoires, par la peur, le déni, le silence ...
- Enfin, l'affaiblissement des dispositifs de régulation, des garanties ou protections offertes aux travailleurs.

Alors, qu'est-ce qui amène la LDH à prendre parole dans un débat qui intéresse en premier lieu les partenaires sociaux ? Pour la LDH, il importe de redonner sa place à l'homme et au collectif dans l'entreprise, c'est-à-dire de répondre à une exigence de respect et de dignité, conformément aux prescriptions des conventions internationales :

*« Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité »* (art. 31-1 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne)

Or, depuis ce congrès de 2005, on ne peut que constater les dérives d'un système dans le sens d'un accroissement de ce que l'on nomme désormais les « risques psychosociaux », sachant que cette notion de « risque » masque en réalité de la détresse, de la souffrance et ce que Christophe DEJOURS qualifie de la « désolation ».

Quelle est cette réalité ?

- un tiers des actifs est soumis à des contraintes accrues de délais ou « d'urgence »,
- plus d'un tiers est confronté à des situations de détresse ou ressent de la peur pendant son travail,
- plus d'un tiers doit faire des choses qu'il désapprouve,
- presque autant ne se sentent pas reconnus dans leur travail,
- plus de 40% reçoivent des indications contradictoires,
- certains salariés ne trouvent d'autre moyen de décompenser leur mal-être que dans une réaction de violence retournée contre eux-mêmes (suicide) ou contre leurs employeurs.

- la mortalité par suicide affecte trois fois plus les ouvriers et les employés que les cadres et deux fois plus les chômeurs que les actifs ...

Dans ce contexte, on ne peut passer sous silence l'opposition de la LDH à deux projets de réforme qui ne sont pas sans rapport avec le problème abordé ce soir.

Il s'agit d'abord de la perspective de suppression de la médecine du travail, introduite par un amendement en lien avec la réforme des retraites (amendement 730). D'autre part, la LDH dénonce les termes du projet de loi relatif aux soins psychiatriques et aux modalités de prise en charge des personnes : instauration d'une « garde à vue psychiatrique », renforcement du pouvoir des préfets, aggravation des conditions d'hospitalisation sous contrainte ... en bref on sacrifie les soins sur l'autel d'une doxa sécuritaire.

Il y a un an tout juste, les médias se sont fait largement l'écho des cas de suicide chez France Telecom (une trentaine en deux ans). Cette affaire intervenait alors qu'un rapport officiel sur les risques psychosociaux venait d'être publié (rapport Nasse-Légeron). L'actualité a accéléré la mise en œuvre de mesures symboliques (mise en place de groupes de travail, ouverture de négociations sur la prévention du stress dans les grandes entreprises (> 1000 salariés), information des PME/TPE, cellule de prévention ...).

Un an plus tard, une vingtaine de suicides ou tentatives de plus à France Telecom, cas qui n'offre en vérité qu'un tableau dramatique d'une réalité bien plus large dont témoignent ponctuellement les médias (ex : situation dans la centrale nucléaire du Blayais ou dans certaines administrations sur fond de RGPP – Sud Ouest).

Comment dès lors ne pas s'interroger sur les causes profondes d'un problème de société qui sape les droits les plus fondamentaux des individus et l'un des socles de ce bien commun qu'est le vivre ensemble ?

Jean-Claude GUICHENEY remercie donc Christophe DEJOURS d'avoir répondu favorablement à l'invitation de la LDH pour exposer son analyse de cette souffrance au travail à partir des travaux qu'il a réalisés au sein du Laboratoire de psychodynamique du travail rattaché au CNAM.

En ouverture de son intervention, Christophe DEJOURS précise qu'il n'évoquera pas uniquement la question du suicide au travail. Cet objet, qu'il faut bien désigner « d'événement », est survenu relativement récemment dans le paysage du monde du travail et marque un véritable tournant historique dans le rapport entre les êtres humains et le travail. Il souligne la gravité de cet événement dont, malheureusement, tout le monde n'a pas la même perception.

Aujourd'hui, une frange de chercheurs est en train de s'organiser, très opposés à la discussion sur les suicides au travail, privilégiant une approche psychologique individuelle alors qu'il s'agit de problèmes collectifs, sollicitant le misérabilisme, le défaitisme ou la compassion là où il faudrait au contraire former des bataillons en lutte. On doit tenir compte de cette situation dans le débat qui nous rassemble ce soir. Autrement dit, le propos développé dans le cadre de cette conférence n'est pas du tout acquis et suscite une controverse assez dure, qui est appelée à se durcir, avec des adversaires très déterminés pour faire en sorte que le sujet ne soit pas abordé dans les termes qui vont suivre.

Christophe DEJOURS insiste sur la nécessité d'aller à l'encontre de cette tendance, avec en arrière plan toute une conception du politique et de la philosophie politique, à savoir de la place qu'il convient d'accorder d'une part à la souffrance (et à sa dimension politique ?

Ou bien n'est-ce qu'un problème psychologique?) et d'autre part au travail, certains considérant que le travail est une question de faible importance ou intérêt, allant même jusqu'à annoncer la « fin du travail ».

D'emblée, Christophe DEJOURS estime qu'une telle approche est une grave erreur : on ne peut se passer d'un rapport spécifique au travail. C'est un combat qu'il ne faut pas lâcher, bien au contraire, en (re)mettant le travail à la place qu'il mérite, bien qu'il n'ait jamais été bien considéré dans l'histoire des idées, à quelques rares exceptions près.

Dans l'ensemble, les philosophes et les scientifiques ont un regard plutôt péjoratif sur le travail et ceux qui s'y intéressent sont souvent peu ou mal considérés dans le monde de la recherche, aussi bien parmi les spécialistes de sciences humaines (sociologues, anthropologues ou philosophes) que dans le milieu médical (médecins, psychologues).

L'intervention qui va être présentée est assez schématique mais se veut une manière de poser quelques chaînons intermédiaires importants pour aborder le problème évoqué par Jean-Claude GUICHENEY et Patrick LECOQ dans leur propos introductif, autour de la question du travail et des droits de l'homme, question qui alimente aussi un débat interne au sein de la Ligue des droits de l'Homme.

Par les temps qui courent il est de bon ton, lorsqu'on parle du travail, de le considérer a priori comme un malheur. Un malheur socialement généré. Et de fait, il faut bien reconnaître que l'évolution du monde du travail, au moins (et sans exclusivité) dans le monde occidental, est assez préoccupante pour le clinicien d'abord, pour les travailleurs sociaux ensuite, pour les gens ordinaires enfin, inquiets des conditions qui seront faites à leurs enfants dans un monde du travail sérieusement désenchanté. Et pourtant, au moment où il faut déplorer les dégâts psychiques engendrés par le travail contemporain, ce même travail peut aussi être invoqué à l'inverse comme instrument thérapeutique essentiel pour des personnes souffrant de troubles psychopathologiques chroniques.

Enfin il faut bien relativiser la souffrance résultant des contraintes de travail, dès lors qu'on se penche sur le sort fait à ces femmes et à ces hommes lorsqu'ils sont licenciés de leur entreprise ou lorsqu'ils sont privés de toute possibilité d'accéder un jour à un emploi.

Ce dernier point ne sera pas développé, mais il importe de souligner qu'il n'y a pas d'indépendance entre le chômage et le travail ou la nature de l'organisation du travail.

Il y a donc, sur le terrain, des configurations du rapport entre souffrance et travail qui sont fortement contrastées. Vient inévitablement la question de savoir s'il est possible de rendre raison des contradictions que rassemble la clinique en psychodynamique et en psychopathologie du travail. En effet, le travail peut générer le pire mais il peut aussi générer le meilleur, comme médiateur de construction de la santé. C'est manifeste notamment chez les personnes privées de travail. Il faut donc considérer cette question en essayant de comprendre quelles sont les conditions qui font basculer le travail soit du côté du malheur soit du côté d'une promesse sinon de bonheur du moins d'émancipation.

Il est possible, en effet, de rendre compte de ces contradictions sur le terrain, si l'on prend au sérieux la thèse, qu'avec un certain nombre de chercheurs et philosophes à travers le monde (D. KERGOAT, H. HIRATA, JP. DERANTY...) nous soutenons, à savoir : la thèse de « la centralité du travail », notion introduite par des sociologues spécialistes de la division sociale et sexuelle du travail.

Après un débat qui perdure depuis une vingtaine d'années, la thèse de la centralité du travail se déploie dans quatre domaines :

- Dans le domaine **individuel**, le travail est central pour la formation de l'identité et pour la santé mentale et le devenir individuel.

- Dans le domaine des **relations entre les hommes et les femmes**, dans l'inégalité et dans les rapports de domination qui organisent ce qu'il est désormais convenu de désigner sous le terme de « **genre** » — dans les relations entre hommes et femmes donc — le travail joue un rôle central, étant entendu ici que, par travail, il ne faut pas entendre seulement le travail salarié mais aussi le travail domestique.

- Dans le domaine **politique** aussi, on peut montrer que le travail joue un rôle central vis-à-vis de l'évolution de la cité tout entière. C'est peut être l'un des points capitaux de la discussion dans le cadre de cette conférence.

- Enfin on distingue une quatrième centralité qui concerne cette fois la **théorie de la connaissance**. Le travail, là aussi, joue un rôle central qui n'est rien d'autre que ce grâce à quoi sont produites les nouvelles connaissances. Le noble statut de la connaissance supposément suspendu au dessus des contingences du monde des mortels, doit être revu de fond en comble dès qu'on considère le processus de production de la connaissance et non la seule connaissance.

C'est ce qu'on appelle la « centralité épistémologique » du travail. Si l'on tient compte des moyens qu'il faut mobiliser pour produire de la connaissance, alors la connaissance change de statut.

## Les pathologies liées au travail contemporain

Le travail dans ses formes contemporaines (notamment depuis la fin des années 1980) est à l'origine d'une augmentation des pathologies mentales. On peut tenter de classer ces dernières en 5 catégories :

- les pathologies de surcharge en particulier le burn-out Syndrom, le Kâroshi (mort subite de sujets jeunes ne présentant aucun facteur de risque cardiovasculaire), les troubles musculo-squelettiques (dont la croissance est la plus importante dans les

pays occidentaux), les pathologies du dopage également en fort développement notamment chez les cadres.

- Les pathologies qui compliquent les agressions dont sont victimes les personnels dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles, agressions qui viennent des usagers, des clients, des élèves des écoles et collèges, etc...Notamment dans les activités de service, depuis les vendeuses de supermarché et les employés du secteur bancaire, jusqu'aux personnels des services

publics, en lien avec l'augmentation de la violence sociale qui n'est pas sans rapport avec les difficultés de travail et d'emploi, par exemple de la part de ceux privés de leur accès au droit du travail.

- Les pathologies des gens qui sont privés d'emploi ou qui sont licenciés, sont aussi extrêmement préoccupantes car elles sont en cause dans l'augmentation des dépressions, de l'alcoolisme et des autres toxicomanies et surtout, dans l'accroissement de la violence qui dégrade peu à peu notre vie quotidienne. Il faudrait à cet égard s'intéresser aux liens souvent indirects existant entre l'accroissement de la violence sociale et la privation de travail, par le biais de stratégies de défense qui visent à échapper à la folie.

Avoir 20 ans et être conscient de l'impossibilité d'entrer dans le monde du travail est une souffrance psychique redoutable, qui entretient des stratégies de défense complexes auxquelles la violence participe.

- Les pathologies du harcèlement et du *mobbing*, qui posent des problèmes spécifiques dont l'augmentation suscite des interprétations différentes parmi les chercheurs et cliniciens.

- Ce n'est pas un phénomène nouveau mais de nouvelles formes de harcèlement ou de méchanceté émergent qui font que beaucoup plus de personnes en deviennent malades.

- Les pathologies dépressives allant maintenant jusqu'aux tentatives de suicide et aux suicides sur les lieux du travail. C'est un phénomène récent puisque les premiers suicides survenus sur le lieu professionnel remontent à la fin des années 1990, soit une douzaine d'années. Auparavant, il arrivait que des personnes se suicident pour raisons professionnelles, mais ils ne se suicidaient pas sur leur lieu de travail.

Christophe DEJOURS cite seulement ces têtes de chapitres des nouvelles formes de pathologie mentale en rapport avec le travail, pour donner une idée de l'importance des problèmes soulevés dans la pratique, d'une part ; pour insister d'autre part sur les raisons et les processus en cause dans une dégradation aussi massive.

Il insiste seulement, n'ayant pas le temps aujourd'hui de donner les éléments de ce qu'on appelle techniquement : « analyse étiologique des nouvelles pathologies » soit des enchaînements des symptômes ou des syndromes conduisant à une maladie. Christophe DEJOURS souligne l'importance de la compréhension des processus qui sont en cause, question qui provoque des débats entre chercheurs, certains souhaitant éviter une analyse approfondie de ces processus de causalité, sous couvert d'absence de statistiques fiables.

Il souligne donc le résultat de l'enquête étiologique : la détérioration de la santé mentale au travail est électivement liée à l'évolution de l'**organisation du travail**. Dans le champ des travaux réalisés en clinique du travail depuis une trentaine d'années, on a mis en évidence un rapport électif entre la santé du corps et les conditions ou l'environnement de travail (ex : bruit, vibrations, rayonnements, poussières, vapeurs etc.). Il existe aussi un rapport spécifique entre la santé mentale et non pas les conditions de travail mais l'organisation du travail. Si quelque chose a bougé sur le plan des pathologies mentales au travail, c'est que quelque chose a parallèlement bougé du côté de l'organisation du travail.

Il a donc fallu identifier ces facteurs de changement, précisément ce que les adversaires des travaux de psychodynamique du travail ne souhaitent pas, préférant évoquer la notion biologique de « stress » plutôt que celle de « souffrance », laquelle permet de rentrer à la fois dans une analyse psychologique et dans les mécanismes d'organisation du travail.

Le diagnostic sur les évolutions opérées dans l'organisation du travail n'est pas le même que celui établi par les sociologues ou économistes, dès lors que la psychodynamique du travail part d'une approche en termes cliniques, de pathologies, puis de là remonte jusqu'aux facteurs en cause.

Or, ce qui se révèle en cause à travers une telle approche n'est pas la même chose que ce que les économistes ou les sociologues identifient dans les changements survenus en matière d'organisation du travail, ce qui tend à nourrir un débat interdisciplinaire intéressant.

Du point de vue de la clinique et de la psychodynamique du travail, ce qui a fondamentalement changé dans l'organisation du travail c'est l'introduction de techniques nouvelles, au premier rang desquelles on trouve :

- l'évaluation individualisée des performances, qui constitue le facteur sinon le « fléau » le plus déterminant,

- la qualité totale, qui joue aussi un rôle très important dès lors qu'il provoque un véritable désastre du point de vue de la santé mentale au travail,

- la sous-traitance en cascade et le recours croissant aux travailleurs indépendants au détriment du travail salarié, avec la précarisation de l'emploi.

A vrai dire cette évolution des méthodes d'organisation du travail constitue une véritable mutation qui accroît considérablement la pression productive d'une part, l'isolement et la solitude, d'autre part. L'augmentation des pathologies mentales liées au travail résulte pour l'essentiel de la fragilisation engendrée par des méthodes d'organisation du travail qui détruisent les liens entre les gens et qui, à la place de la confiance, de la loyauté et de la solidarité, installent dans le monde du travail le chacun pour soi, la déloyauté et, en fin de compte, une implacable solitude au milieu de la masse.

Comment en est-on arrivé à un tel désastre, marqué par une déstructuration en profondeur du monde social du travail ?

## **En deçà de la pathologie, la souffrance au travail**

Si l'on peut aujourd'hui étudier les ressorts de la pathologie mentale au travail, comment, a contrario, caractériser les conditions qui seraient favorables à la santé mentale ? L'intérêt d'une théorie est qu'elle puisse rendre compte à la fois des dysfonctionnements successifs conduisant à la pathologie mentale, mais aussi des conditions qui transforment le travail en plaisir.

Pour répondre à cette question, il faut entrer dans la matérialité même du travail, c'est-à-dire aller jusqu'aux gestes, aux idées, aux affects qui forment le cœur de ce qu'on pourrait désigner comme « le travailler ».

Le « travailler », comme on dit le souper, le boire, le coucher, ou encore en allemand « das Fragen », « das Suchen ».

Le « travailler », c'est-à-dire ce qui engage le sujet dans un rapport avec la matière, avec les outils, les objets techniques, ou encore ce qu'on conviendra de caractériser par cette belle expression empruntée à MARX : « le travail vivant ».

Depuis que les ergonomes ont procédé à ce qu'on appelle l'analyse ergonomique du travail et de l'activité (A. OMBREDANNE et J. M. FAVERGE) la tâche définit l'objectif à atteindre ainsi que le chemin à parcourir pour l'atteindre, c'est-à-dire le mode opératoire. La tâche c'est ce qui est prescrit par l'organisation du travail. Mais les ergonomes ont montré que les travailleurs ou les opérateurs comme on les désigne en ergonomie, ne respectent jamais les prescriptions dans leur intégralité. En toute circonstance, y compris dans les tâches qui durent moins d'une minute (voir ici les travaux de LAVILLE et TEIGER), les opérateurs « trichent ».

Pas seulement par plaisir de transgresser ou de désobéir, mais parce qu'il faut faire face aussi à des anomalies, des incidents, des pannes, des dysfonctionnements, des imprévus qui inévitablement viennent troubler le bel ordonnancement de la production et rendent les prescriptions inefficaces voire gênantes. L'opérateur « triche » pour essayer de faire le mieux possible, dans le temps le plus court possible, ce qui peut requérir une certaine dose d'expérience ou d'habileté par exemple dans certains savoir-faire manufacturiers.

Tous ces incidents qui viennent perturber les prévisions et les prédictions, c'est ce qu'on appelle le **réel**. Le réel, c'est ce qui se fait connaître à celui qui travaille par la résistance de la matière, des outils ou des machines à la **maîtrise**. Il y a donc un paradoxe dans le réel. Alors que j'use d'une technique que je connais bien, voilà que soudain, ça ne marche plus : le « bug » sur l'ordinateur, la pièce qui se casse sous la presse, la machine outil qui surchauffe, le corps du malade qui fait un accident allergique quand je lui injecte un médicament, etc... Or tout travail est ainsi grevé par les irrptions de la résistance du réel. Paradoxalement, le réel se manifeste lorsque cela ne marche plus. Le réel, donc, se fait d'abord connaître comme un échec. Par exemple, lorsque j'étais interne débutant, il y avait un vieux malade Russe, hospitalisé pour un cancer du poumon. Il avait un épanchement pleural qui aggravait beaucoup sa dyspnée et je décide de lui faire une ponction de plèvre. Comme je l'aimais beaucoup, je ne voulais pas lui faire mal et je lui injecte 1ml de Xylocaïne pour anesthésier la zone de ponction. Et voilà qu'il fait une réaction suraiguë au produit, un état de choc. Il se trouve que je l'avais pour cela fait descendre dans une salle de réveil. Les réanimateurs étaient à côté. Ils viennent à l'aide, l'intubent. Mais le bronchospasme est absolument invincible, malgré de fortes doses de corticoïdes. L'air est insufflé mais ne passe pas dans les bronches. En quelques minutes il se transforme, par l'emphysème sous-cutané, en bibendum difforme. Il fait une fibrillation ventriculaire. On le choque. Une demi-heure de massage cardiaque. Rien n'y fait !

Il décède. J'ai tué mon malade. C'est une expérience horrible. C'est celle du réel : le réel, c'est ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance aux savoir-faire, aux procédures, aux prescriptions ; plus généralement ce qui se révèle sous la forme d'une résistance à la maîtrise technique, voire à la connaissance.

Le travail vivant, c'est ce travail qui consiste à faire l'épreuve du réel. Et cette expérience du réel est d'abord et avant tout affective : elle génère un sentiment de surprise, bientôt relayé par l'agacement et l'irritation, voire par la colère ou par la déception, la fatigue, le doute, le découragement, le sentiment d'impuissance. C'est-à-dire que le réel se révèle d'abord sur un mode **affectif**, plus précisément sur le mode pathique, c'est-à-dire sur le mode passif de la souffrance. Travailler c'est toujours d'abord échouer . Et ensuite travailler c'est toujours souffrir !

La difficulté avec le réel, c'est que souvent on ne sait pas comment y faire face. On ne connaît pas la solution. Le réel, c'est souvent une épreuve inédite, inattendue, inconnue. Et travailler, alors, cela implique précisément la capacité à faire face au réel, jusqu'à trouver la solution qui permettra de le surmonter.

Seulement voilà ! Si la solution, je ne la connais pas, il faut que je la découvre par moi-même, il faut même parfois que je l'invente. En quoi consiste donc l'intelligence dont il faut faire usage pour pouvoir surmonter le réel ? Eh bien cette intelligence, c'est avant tout la capacité de reconnaître le réel, puis d'assumer son impuissance face à ce dernier, sa perte de maîtrise. Et puis surtout, c'est le plus difficile, il faut faire preuve d'endurance : endurance à l'échec. Je ne réussis pas, mais je n'abandonne pas. J'insiste, je persiste, je m'obstine, je **cherche**.

Et parfois cela dure plusieurs jours. J'y repense en dehors de mon travail. J'y pense le soir et je ne peux pas m'endormir. Je fais même des insomnies à cause de mon travail. Et j'en rêve ! L'intelligence au travail, c'est tout cela. Pour inventer ou trouver la solution, il faut s'engager complètement, avec toute sa personne, avec toute sa subjectivité. Et à force d'endurance face à l'échec, je finirai par avoir l'intuition de la solution.

Mais, cela mérite d'être souligné, l'intuition naît de l'intimité avec la tâche, avec la matière, avec l'objet technique, qui résistent. Il faut échouer, endurer, recommencer, échouer à nouveau, persister, revenir à l'ouvrage et, à un moment, surgit une idée, la solution, qui est un rejeton de l'échec et de la

familiarisation avec l'échec, ce que beaucoup ne comprennent pas (cf. les questionnaires). L'intelligence au travail c'est celle qui consiste à «travailler», à dépasser la situation d'échec. La solution vient de la capacité à endurer l'échec, c'est-à-dire de **la capacité à souffrir**.

## De la souffrance à la formation des habiletés

Travailler, c'est donc d'abord échouer. Travailler c'est ensuite **souffrir**. Et la solution est une production directe de la souffrance au travail. Ceci mérite d'être souligné. La souffrance n'est pas seulement la conséquence contingente et regrettable du travail. La souffrance est au contraire ce qui pousse le sujet qui travaille à chercher la solution pour s'affranchir — précisément — de cette souffrance qui le tarabuste. On pourrait montrer que la souffrance est aussi le mode fondamental par lequel se constitue cette connaissance extraordinaire du réel, cette connaissance intime qui est aussi une connaissance « par corps » (cf. BOURDIEU).

Cette connaissance, cette intimité avec le réel doit à un moment donné devenir corporelle, même dans les tâches les plus sophistiquées intellectuellement. C'est le corps qui palpe le monde et la résistance que ce monde oppose à notre technique. Et c'est de cette connaissance par corps que jaillit à un moment donné l'idée, l'intuition du chemin qui permettra de ruser avec le réel et de le surmonter. C'est ce que les auteurs allemands (F. BÖHLE, B. MILKAU) désignent sous le nom de «subjektivierendes Handeln» (ou «activité subjectivante») et que les Grecs dénommaient «mètis» (DETIENNE et VERNANT 1974 : «*Les ruses de l'intelligence, la mètis chez les grecs* »).

On pourrait montrer aussi que cette endurance à la lutte avec le réel, conduit finalement à un déplacement de soi. Il faut, en somme, remanier son rapport à soi-même pour trouver enfin la solution.

Ce rapport d'intimité, qui fait que je deviens insomniaque et que j'agace ma femme et mes enfants, entretient ou provoque le rêve et que le temps de ce rêve est un temps très particulier par lequel je remanie mon rapport à mon propre corps. C'est de cette capacité de mutation surgie du rêve que vient ensuite l'idée de tenter quelque chose qui n'avait pas été essayé auparavant. C'est un temps de transformation du rapport de soi à soi, ce que FREUD désigne d'ailleurs par «travail du rêve», qui fait que j'en sors différent. Autrement dit, le travail est l'occasion, au moment où je fais l'expérience du réel et que je résiste, de connaissance du monde et de découverte en soi de registres de sensibilité qui n'existaient pas avant cette rencontre avec le réel. C'est la vie qui s'éprouve en soi, dans le corps, par le corps. De sorte qu'en fin de compte, travailler ce n'est jamais uniquement produire, c'est aussi se transformer soi-même. Au terme de cette épreuve, j'ai acquis de nouvelles habiletés, de nouvelles compétences. Je suis plus intelligent après la confrontation avec le réel — la résistance du monde — que je ne l'étais avant d'avoir travaillé.

Dans tout travail de recherche, par exemple, on se heurte à des situations qu'on ne comprend pas.

A chaque fois que j'essaie de faire une préparation de pancréas isolé-perfusé sur des rats, le tissu se nécrose en quelques heures. Il y a quelque chose qui ne va pas dans mon mode opératoire, alors même que je respecte scrupuleusement les procédures et les protocoles. Et je ne sais pas d'où vient l'échec. Travailler, ici, c'est continuer à chercher, recommencer et surtout trouver une solution. Il faut la découvrir et il faut même parfois l'inventer.

J'ai fini par trouver un "truc", une "ficelle" ou encore une "astuce" : elle consiste à caresser et amadouer le rat avant de l'anesthésier et à faire, pendant l'intervention, les gestes les plus économiques, les moins traumatisants possibles. Alors la préparation du pancréas ne se nécrose pas.

De cette analyse du décalage entre tâche et activité, entre le prescrit et l'effectif, avec entre les deux le réel, on peut tirer deux leçons :

- la première c'est que travailler, c'est fondamentalement combler cet écart entre le prescrit et l'effectif.

### Invisibilité du « travailler ».

Mais il y a comme une malédiction sur ce qui est au cœur du travail. Car tout ce dont je viens de parler ne se voit pas et ne peut pas se voir. Les réactions affectives à la résistance du réel et à l'échec ne se voient pas. L'irritation, le découragement, le doute sur sa propre compétence ne se voient pas. Mes insomnies ne se voient pas. Les effets de ma mauvaise humeur sur mon conjoint et mes enfants, cela ne se voit pas sur les lieux du travail. Et lorsque je rêve de mon travail — temps essentiel à la transformation de soi — lorsque j' imagine une solution, mon imagination, comme mes rêves, ne se voient pas. **La souffrance d'une façon générale n'appartient pas au monde visible** (Michel HENRY, 1973).

Et comme en outre pour aboutir au résultat je suis obligé de ruser, de tricher et d'enfreindre les règlements, je ne peux même pas montrer comment je suis parvenu à résoudre le problème et à surmonter le réel. Je vous en propose un autre exemple qui a été étudié par un de mes étudiants.

Il s'agit des assistantes maternelles qui travaillent auprès de tout petits enfants dont plusieurs sont encore des nourrissons. Après le repas de midi, les jeunes enfants font la sieste.

- Ou pour le dire autrement c'est ce qu'il faut ajouter aux prescriptions pour venir à bout de la tâche et du réel. C'est cela qu'on appelle « travail vivant ». Cela ne marche jamais comme les ingénieurs le prévoient. Il y a toujours des incidents, des imprévus, un réel avec lequel il faut composer (ex : centrales nucléaires).

- La deuxième c'est que le travail oblige celui qui travaille à se transformer soi-même et, dans le meilleur des cas, permet à ce dernier de progresser, de s'améliorer, voire de s'accomplir. C'est une première approche du plaisir au travail, qui, au plan métapsychologique, entretient des rapports étroits avec la théorie psychanalytique de la **sublimation**.

L'assistante maternelle doit les surveiller pendant leur sommeil pour prévenir d'éventuels incidents, un enfant enrhumé qui tousse et s'étouffe, un autre qui fait une pause respiratoire trop prolongée, un autre qui régurgite et s'asphyxie ... Il y a parfois jusqu'à 20 enfants à surveiller ensemble. C'est difficile et les assistantes ont toujours peur de ne pas percevoir un incident. L'autre difficulté c'est de résister à l'endormissement, car les femmes sont fatiguées et le sommeil des enfants est contagieux. Alors elles ont trouvé une "ficelle" qui, elle aussi, est une production de l'intelligence du corps. Elles s'assoient, prennent de la laine et des aiguilles et tricotent. En tricotent elles évitent de s'endormir. C'est une activité silencieuse qui a aussi l'avantage de distraire l'assistante de l'écoute trop appliquée des enfants. Car quand on écoute trop, toutes les respirations deviennent suspectes : est-ce un stridor ? Est-ce un bruit du nez ? Est-ce une dyspnée de Cheynes-Stokes ? Est-ce une pause ?

En tricotent et en quittant les enfants des yeux, l'assistante se laisse aller à une sorte d'écoute flottante. Elle établit une symbiose avec le bruit et le murmure des respirations avec lesquels elle se familiarise. Dès qu'une variation survient dans ce bruit de fond du "chœur respiratoire", elle sait immédiatement qu'il y a quelque chose d'anormal et elle trouve aussitôt qui est l'enfant qui ne va pas bien. C'est un savoir-faire de métier.

Christophe DEJOURS insiste sur cette anecdote parce qu'elle permet d'attirer l'attention sur plusieurs questions importantes :

- Que peut penser le directeur administratif lorsqu'il voit ou lorsqu'il apprend que l'assistante maternelle tricote pendant ses heures de travail ? Un directeur administratif peut-il comprendre que tricoter c'est une manière particulièrement habile et intelligente de travailler ?

- Le deuxième point, c'est que si l'on interroge cette assistante sur le fait qu'elle tricote pendant son travail, à chaque fois, elle est incapable d'expliquer ce qu'elle fait. Car cette ficelle de métier est inventée à partir du corps, se pratique à partir du corps et il n'est pas facile de rendre compte de ses savoir-faire incorporés. C'est que précisément l'intelligence du travail est en avance sur la capacité que nous avons de la symboliser, de la formaliser, de la justifier, de l'explicitier et de la transmettre.

## Travail collectif

Christophe DEJOURS précise qu'il pourrait à ce stade aggraver encore la description. Il n'a parlé que du travail considéré individuellement. Mais dans beaucoup de situations, les gens ne travaillent pas seuls. Ils travaillent avec les autres, ils travaillent pour les autres : on travaille pour un chef, pour ses collègues ou pour ses subordonnés, pour un client. Travailler ensemble, c'est extrêmement compliqué. Surtout si tout le monde se met à être intelligent ! Car chacun alors trace son propre chemin, élabore ses propres ruses, invente ses propres trouvailles, construit ses propres savoir-faire. Et inévitablement surgit le désordre, voire le chaos ! (ex : équipe infirmière en hôpital psychiatrique).

Nouvelle difficulté, considérable, à la vérité. On retrouve ici, au niveau du collectif, à nouveau un écart, un décalage entre les prescriptions, les injonctions à travailler ensemble — c'est ce qu'on appelle la

- C'est ce que l'on désigne aussi sous le terme de « perlaboration » d'expérience.

- Enfin on aura deviné que ce genre de savoir-faire reste aussi dans l'ombre, dans la discrétion, voire dans la clandestinité parce que ne parvenant pas à les justifier, les opérateurs préfèrent les cacher. Ils sont effectivement hors-normes, hors-procédures, et passent souvent pour des transgressions qui pourraient attirer des sanctions.

Donc, l'essentiel du travail est fondamentalement **invisible** (HENRY 1997). C'est cela qui constitue une malédiction. On sous-estime presque toujours ce que la production doit à la subjectivité et à la souffrance parce que ces dernières sont invisibles et ne se mesurent pas, car il n'y a de mesurable en ce monde que ce qui appartient au monde visible.

**coordination** — et ce que font effectivement ceux qui réussissent à travailler ensemble — la **coopération**. Entre coordination et coopération, l'écart est énorme.

Il n'est pas possible de décrire dans le temps imparti les trésors d'intelligence et d'habileté qu'il faut mobiliser pour combler l'écart entre le prescrit et l'effectif, entre la coordination et la coopération. Mais vous pourrez vous douter que c'est à la fois subtil et fascinant, que cela passe aussi par beaucoup de souffrances, de conflits et de discussions.

En d'autres termes, la coopération n'est possible que si les individus s'impliquent dans des conflits et des débats collectifs, c'est-à-dire s'ils prennent des **risques**. Elle n'est souvent que le résultat d'une lutte *contre* la coordination, non pas pour la détruire mais pour l'ajuster et la rendre opérationnelle.

Pour parvenir à travailler ensemble, il faut donc pouvoir prendre des risques, par exemple avec la discipline, il faut oser parler, dire son expérience, accepter d'être en désaccord avec ses collègues, oser tenir tête au chef, autrement dit il faut oser tenir son opinion.

C'est donc risqué et compliqué, car il faut aussi apprendre à écouter les autres, ce qui constitue un autre risque parce que le risque de l'écoute est d'entendre car l'autre peut aussi avoir raison.

### De la souffrance au plaisir au travail

Si la souffrance est au rendez-vous du travail individuel et du travail collectif, pourquoi donc les gens prennent-ils ces risques pour leur santé ? Pourquoi s'impliquent-ils avec tant d'énergie dans leur travail, dans le travail vivant ?

Eh bien c'est parce qu'en échange de la **contribution** qu'ils apportent à l'organisation du travail, à l'entreprise ou à la société tout entière en échange de leur souffrance, ils espèrent en retour une **rétribution**.

Cette rétribution qu'ils attendent, elle est bien sûr d'abord matérielle : le salaire, les honoraires, les primes... Mais il est facile de montrer que ce qui mobilise l'intelligence et le zèle (c'est-à-dire l'intelligence ET la volonté de mobiliser cette intelligence), individuels et collectifs, ce n'est pas fondamentalement la dimension matérielle de la rétribution, mais sa dimension symbolique. Ce que les gens attendent en échange de leur implication et de leur souffrance, c'est une rétribution morale qui prend une forme extrêmement précise : la **reconnaissance**. Beaucoup de gens se plaignent de ne pas être reconnus et ce n'est pas pour rien.

Seulement cette reconnaissance n'est pas seulement un supplément d'âme ni une simple tape affectueuse sur l'épaule.

Lorsqu'un ingénieur entend ses ouvriers lui démontrer que la centrale ne fonctionne pas comme il pense, c'est cet ingénieur qui se retrouve en crise, qui décompense et ne dort plus ! Comment en effet continuer à diriger une centrale nucléaire si l'on ne croît plus à la fiabilité des systèmes de sûreté ?

Au contraire : la reconnaissance passe par des épreuves extrêmement rigoureuses qui consistent en des **jugements**. Et l'on peut montrer qu'il existe deux types de jugements : le jugement d'utilité d'une part et le jugement de beauté d'autre part.

Christophe DEJOURS indique qu'il ne peut approfondir ces thèmes. Il indique néanmoins que ces jugements de reconnaissance, après lesquels nous courons tous, ne portent pas sur la personne du travailleur. Non ! Le jugement attendu est un jugement qui porte spécifiquement sur le travail accompli : sur son **utilité** d'une part, sur sa **qualité** d'autre part. Et lorsque j'obtiens la reconnaissance de l'utilité et de la qualité de mon travail, alors je tire une satisfaction intense de mon rapport au travail. Il n'y a rien de pire pour un travailleur que de s'entendre dire qu'il est inutile (cf. les psychopathologies dites « du placard », assez fréquentes à la fin des années 1970 et courant des années 1980). Le jugement de qualité renvoie à la beauté, celle du travail bien fait (du « beau » travail, de la « belle » ouvrage...), qui entretient un rapport étroit avec les règles de l'art ou du métier. Ces jugements confèrent une appartenance à un collectif et extraient d'un sentiment de solitude.

**La reconnaissance du travail c'est ce qui permet de transformer la souffrance en plaisir.** Ce par quoi la reconnaissance se distingue du masochisme, c'est que dans ce dernier cas la souffrance est directement source de plaisir grâce à l'érotisation de la souffrance ou de la douleur.

En revanche dans la reconnaissance, il s'agit d'un chemin long : c'est le passage par le travail, par l'épreuve du réel, par la souffrance, par la découverte des solutions et par la reconnaissance des autres, que la souffrance est finalement transformée en plaisir. En imposant le passage par le jugement des

autres membres du collectif ou de l'équipe, la reconnaissance introduit le processus conduisant au plaisir et à la sublimation, un rôle spécifiquement dévolu à l'autre. La sublimation est foncièrement dépendante des autres et non seulement de soi-même (exemples cités des professions artistiques).

## Reconnaissance, identité et santé mentale.

Une dernière remarque pour ressaisir le rapport entre travail et santé mentale : la reconnaissance porte sur le travail. Soit ! Mais lorsque la qualité de mon travail a été reconnue par les autres, il m'est alors possible — mais c'est mon affaire personnelle exclusivement — de rapatrier la reconnaissance du registre du **faire** dans le registre de **l'être** : je suis plus intelligent, plus compétent, plus sûr de moi après le travail qu'avant. De proche en proche, d'étape en étape, je m'accrois moi-même, mon identité s'augmente, éventuellement je m'accomplis. Il serait facile aussi de montrer que la reconnaissance de la qualité de mon travail par mes pairs fait de moi un technicien ou un artisan comme les autres techniciens, comme les autres artisans, un chercheur comme les autres chercheurs, un psychologue comme les autres psychologues, un chef comme les autres chefs etc... C'est-à-dire que la reconnaissance me confère **l'appartenance** à une équipe, à un collectif, à un métier, voire à une communauté d'appartenance. La reconnaissance confère donc en échange de ma souffrance une appartenance qui est aussi une conjuration de la solitude.

En résumé, **la reconnaissance permet à celui qui travaille de transformer sa souffrance en accroissement de son identité.** Or l'identité est l'armature de la santé mentale.

## En résumé

1 – Dans tout travail il y a de la souffrance. La souffrance est inévitable. Ce qui n'est pas déterminé à l'avance c'est le destin de cette souffrance. Elle peut être transformée en plaisir et en accomplissement de soi, elle peut ouvrir sur le processus de sublimation si la qualité du travail accompli fait l'objet d'une

Toute crise psychopathologique est centrée par une crise d'identité. Or, il y a deux grands domaines où se joue la question de l'identité et de l'accomplissement de soi : celui de l'amour dans le champ érotique et celui du travail dans le champ social.

Au sortir de l'enfance et de l'adolescence, l'identité est encore inachevée, incomplète, instable. Le travail, par le truchement de la reconnaissance, constitue une deuxième chance après l'amour pour bâtir et accroître son identité et acquérir ainsi une meilleure résistance psychique face aux épreuves de la vie. Beaucoup d'individus tiennent leur santé mentale de la relation qu'ils entretiennent avec leur travail.

Certaines organisations du travail favorisent la psychodynamique de la reconnaissance et permettent d'inscrire le travail comme médiateur irremplaçable de la santé. Ceux qui sont privés de travail, chômeurs de longue durée, chômeurs primaires, ceux qui perdent leur emploi, ceux qui sont licenciés perdent aussi le droit d'apporter une contribution à l'organisation du travail, à l'entreprise et à la société. Mais ils sont du même coup privés de toute reconnaissance et l'on peut mesurer les ravages psychopathologiques et sociaux — en particulier la montée de la violence — qui résultent de la privation d'emploi.

« reconnaissance ». Elle peut au contraire, pousser tendanciellement vers la décompensation. C'est le cas lorsque la reconnaissance est refusée à celui qui a effectivement pris des risques psychiques pour honorer son travail et qui est trahi par l'entreprise ou par ses collègues.

2 – La souffrance est au principe de l'intelligence au travail, c'est la souffrance qui mobilise l'intelligence et guide l'intuition vers la solution.

3 – La souffrance n'est pas seulement un malheur, elle est aussi au principe de la génialité de l'intelligence et de l'accomplissement de soi.

4 – La souffrance s'éprouve affectivement, c'est-à-dire qu'il faut un corps pour éprouver la souffrance. La souffrance est corporelle.

5 – Le destin heureux ou malheureux de la souffrance ne dépend pas que de soi. Il dépend fondamentalement du jugement de l'autre sur la qualité de mon faire.

6 – La souffrance qu'impose le travail de production (poïésis), c'est-à-dire l'épreuve de confrontation à la résistance que le monde oppose à la maîtrise ne peut être surmontée qu'en passant par une transformation de soi, un travail de soi sur soi qui relève de l'Arbeiten freudien : Erarbeiten (élaboration), durcharbeiten (perlaboration) et même souvent Traumarbeiten – travail du rêve.

7 – Il existe deux sphères où l'on peut conquérir et accroître son identité :

- l'accomplissement de soi dans le champ social et cela passe par le travail

- l'accomplissement de soi dans le champ érotique et cela passe par l'amour.

Pour la santé mentale, le travail est une deuxième chance, et pour ceux qui sont malheureux en amour, c'est la seule chance de ne pas devenir fou.

Cela dit, le monde du travail n'est pas rose pour autant et certaines organisations du travail en vogue actuellement détruisent systématiquement les ressorts de cette dynamique entre contribution et rétribution, déstructurent sans relâche les conditions de la reconnaissance et de la coopération et sapent les bases du vivre ensemble dans le travail. Elles tendent à mettre en concurrence les salariés entre eux, sur la base d'une évaluation quantitative et objective des « performances ».

Or, en l'occurrence, ce n'est pas le travail qui est mesuré. Dans le meilleur des cas, ce sont les résultats de ce travail qui sont mis en évidence et il se trouve qu'il n'y a pas de proportionnalité entre les résultats mesurés du travail et le travail. Par exemple, dans la Police Nationale, on mesure le nombre de « bâtons » (actions ayant donné lieu à des gardes à vues, à des procès verbaux etc...), ce qui ne rend absolument pas compte du travail préalable parfois long et nécessaire pour procéder à des arrestations, par exemple de trafiquants de drogue. Face à l'obligation de produire des résultats, les agents arrêtent beaucoup de monde sur la voie publique pour des infractions mineures. Au Pôle Emploi, on compte le nombre de dossiers, ce qui ne rend pas davantage compte du travail d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Ainsi, ce ne sont pas les résultats mesurables du travail qui peuvent rendre compte de la réalité même du travail accompli.

Cette évaluation individualisée des performances, pour peu en outre qu'elle soit associée à des menaces de sanction voire de licenciement, devient très vite perverse et génère des comportements inédits dans les entreprises (concurrence inter-individuelle, rétention d'information... l'intérêt étant que les autres ne réussissent pas car sinon cela devient une menace pour moi).

Cela crée non seulement de la division mais aussi de la déloyauté entre individus, chacun étant tenté de nuire à l'autre pour s'en sortir du mieux possible. La déloyauté remplace la loyauté, la méfiance se substitue à la confiance, les gens se surveillent (et ils ont raison) et plus on monte dans la hiérarchie plus la méfiance est forte. C'est du chacun pour soi et les gens ne se parlent plus, sinon par messagerie électronique interposée et par le biais de « reportings ». Résultat : les salariés sont amenés à commettre des actes qu'ils réprouvent et s'installent peu à peu dans la solitude et la peur. Le monde du travail est donc actuellement dévasté par ces nouvelles formes d'organisation.

Il faut donc, dans la mesure où l'on vise une action rationnelle dans le champ des rapports entre travail et santé mentale, et pour conjurer la violence sociale, agir sur deux fronts :

- celui de l'emploi
- mais aussi celui de l'organisation du travail.

Pour finir, Christophe DEJOURS souligne que les nouvelles formes d'organisation du travail n'ont rien d'inéluctable. Elles n'ont rien à voir avec une quelconque causalité du destin (ou avec les lois du marché, du système financier). L'organisation du travail est une construction humaine. Elle ne se déploie qu'avec le consentement et la collaboration de millions d'hommes et de femmes.

Dans cette évolution, il n'y a pas de fatalité. D'abord parce que l'évaluation individualisée des performances est fautive, injuste et ne marche pas bien. On ne peut pas mesurer le travail qui a une dimension subjective et encore moins la souffrance au travail. On ne peut « mesurer » le travail, mais il peut donner lieu à un jugement. Il y a d'autres manières de faire que de remplir des questionnaires d'évaluation que l'on fait signer aux personnes évaluées. On sait que cela ne marche pas mais on le fait quand même. Pourquoi? Ce n'est pas tant le système qui l'impose mais nous qui le voulons, à l'image des prescriptions d'un mode opératoire sur une chaîne de montage.

## Débat

Un consultant retient de l'intervention de Christophe DEJOURS une approche plutôt centrée sur l'individu, rejoignant en cela certaines analyses actuelles autour des notions de « stress » ou à l'inverse de « motivation » ou encore de « qualité totale ». Il considère cependant que l'approche du collectif de travail, un moment évoquée, aurait mérité un plus large développement, d'autant que cette approche collective donne des résultats effectifs, rappelant aussi en cela les lois Auroux permettant l'expression des collectifs de travail, autrement dit une analyse partagée et des possibilités de solutions collectivement négociées sur les conditions de travail.

Cela ne marche pas tout seul et il faut combler cet écart entre le prescrit et le réel. Ce système fonctionne parce que nous y mettons du zèle et parce que nous sommes de ce fait complices d'un système qui nous broie! La plupart d'entre nous croyons que c'est bien d'évaluer, quantitativement, objectivement. C'est aussi quelque part une chance. Ce n'est pas le système qui se développe par son génie endogène. Ce sont de nouvelles méthodes de domination qui reposent sur le zèle de ceux qui s'en servent pour (nous) faire peur. En effet, la vraie intention de l'évaluation individualisée des performances est de faire peur. Cela marche très bien. Ce qui représente une chance est que, si nous mettons du zèle à le faire marcher, il est aussi possible de faire en sorte que cela ne marche pas ou pour le transformer. Il est possible de faire autrement si on le veut. On peut ainsi utiliser d'autres systèmes d'évaluation.

Le travail peut générer le pire, jusqu'au suicide, il peut générer le meilleur: le plaisir, l'accomplissement de soi et l'émancipation. C'est grâce au travail que les femmes s'émancipent de la domination des hommes. Il n'y a nulle fatalité dans l'évolution actuelle. Tout cela dépend de nous et de la formation d'une volonté collective de ré-enchanter le travail.

Christophe DEJOURS remercie l'assistance de son attention.

Ce n'est pas très vendeur auprès des entreprises ou des administrations car cela remet en question les systèmes de management, d'encadrement ou de direction. Pourtant les dispositifs existent. Qu'attend-on, qu'attendent les syndicats, pour les réactiver ?

Christophe DEJOURS exprime son embarras face à cette question, embarras qui tient à la forme du propos qu'il a développé, sachant qu'il précise son accord au fond avec l'approche évoquée par l'intervenant. Il est en effet crucial d'étudier le travail collectif ou la dimension collective dans le monde du travail, qui constitue la voie de sortie.

Il partage donc l'orientation du propos avancée dans la question, tout en considérant que l'existence d'un cadre législatif (lois Auroux) ou réglementaire (ex: CHSCT) n'apporte pas de fait la solution. Il y a de vraies difficultés et ce n'est pas par la loi que l'on parviendra à les résoudre, ce qui soulève la question des raisons qui font que, malgré les lois, les acteurs sociaux soient ou non en capacité de mettre en application leurs droits ou capacités et plus fondamentalement de reprendre la main sur les questions d'organisation du travail.

Christophe DEJOURS indique travailler depuis plusieurs années sur le thème de la coopération et du travail collectif, qui constitue selon lui la voie par laquelle il sera possible de sortir de l'impasse actuelle. Cette approche est cependant compliquée. Les lois Auroux et les dispositifs de prise de parole qu'elle a prévu ne suffisent pas. C'était une bonne idée à la base mais aujourd'hui impossible à mettre en œuvre parce que les salariés ne prennent pas la parole. Le monde du travail actuel n'est plus celui du temps des lois Auroux.

C'était en 1983, cela fait presque une trentaine d'années qui se sont écoulées depuis. Entre temps, le monde du travail a été dévasté et les gens ne se parlent plus entre eux. On leur a donné le droit à la parole mais ils ne le prennent pas. La question posée est donc celle des modalités de rétablissement des conditions de délibération collective dans le monde de l'entreprise. C'est une question qui à elle seule aurait mérité toute une conférence. Pour résumer, le collectif n'existe qu'à partir du moment où il a construit la coopération, par différence avec la coordination.

Or, la coopération ne repose pas seulement sur des « tricheries » individuelles, mais suppose que ces tricheries soient mises en accord les unes avec les autres, donc qu'il y ait délibération sur ce qui est acceptable ou sur ce qui ne l'est pas, ce qui est utile ou pas, ce qui efficace ou pas etc.

Il faut qu'il puisse y avoir débat et donc qu'existe un espace de délibération sur l'organisation du travail, espace dans lequel il s'agit de défendre des arguments qui ne sont pas exclusivement techniques ou posés en termes d'efficacité. Il doivent aussi tenir compte des opinions de nature subjective. Je peux ainsi préférer une manière de tricher qui me convient mais qui ne convient pas aux autres. De même, les femmes n'ont pas le même point de vue que les hommes sur le planning ou sur les remplacements, compte tenu de leurs contraintes dans l'organisation du travail domestique. Celui qui est endetté n'aura pas nécessairement la même opinion sur les heures supplémentaires que celui plutôt attaché à la préservation de sa vie privée ou familiale. Il faut donc concevoir un espace dans lequel les gens échangent aussi leurs opinions, cet « espace public » décrit par des philosophes tels Aristote, mais un espace public interne à l'entreprise, construit comme l'espace public sans être l'espace public mais comme un espace minimum où les salariés peuvent dire leurs opinions, apprendre à parler et à écouter.

Cette activité est assez complexe. Elle passe par un certain nombre de chaînons intermédiaires (dont la confiance, la mise en visibilité, l'arbitrage, l'autorité...), qui permettent de gérer à la fois la coopération horizontale (entre pairs), la coopération verticale (avec les autres niveaux hiérarchiques) et la coopération transverse (avec les clients, usagers, patients, élèves...). Cette approche est passionnante et le cœur de tout cela consiste à construire des règles. D'un côté, il y a les prescriptions, la coordination, les ordres ou injonctions. A cela, le collectif de travail oppose des règles qui résultent d'un ensemble d'accords qualifiés de normatifs (ou stabilisés), plusieurs règles de travail pouvant donner corps à des règles de métier. Au sein d'une même entreprise, peuvent cohabiter des collectifs de travail ayant des règles distinctes (ex : une équipe d'infirmiers de jour par rapport à celle des infirmiers de nuit). Un collectif n'existe en tant que collectif que lorsqu'il s'est doté de règles, cette activité de production de règles étant désignée sous le terme d'activité déontique.

La difficulté dans le monde du travail actuel est de faire en sorte que les gens puissent se parler.

Ce qui est intéressant dans l'approche de ces règles de travail est que ce sont à la fois des règles qui organisent la production ou l'efficacité en même temps que des règles sociales du vivre-ensemble dans le cadre de l'entreprise. Toute règle de travail est aussi une manière de régler les rapports entre individus et l'activité déontique crée le vivre-ensemble. Le rétablissement de la santé mentale au travail passe par la reconstitution du collectif. Autrefois, il y avait moins de maladies mentales non pas parce qu'il y avait moins de harceleurs, de salauds, de petits chefs, des emmerdeurs patentés ou des pervers, mais parce qu'il y avait du collectif, de la confiance, des solidarités. Par conséquent, la vraie prévention des maladies mentales au travail repose sur le collectif, sur l'entraide, le respect de l'autre, la prévenance. On ne laisse pas couler un collègue en difficulté ou en souffrance.

Christophe DEJOURS mentionne des exemples vécus, par exemple ce cas d'un zingueur alcoolique que ses collègues ont dissuadé de monter sur un toit pour éviter l'accident et qui ont fait le boulot à sa place. Dans ce cas, il y avait aussi une coopération verticale, le chef de chantier étant au courant de cette situation. La grande fragilisation actuelle du monde du travail est la solitude et l'absence de coopération. La solution dépend donc d'une reconstitution des solidarités et de l'activité déontique dans le monde du travail.

Jean-Claude GUICHENEY interpelle le directeur de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT Aquitaine) afin de recueillir son témoignage ou son analyse sur les phénomènes décrits par Christophe DEJOURS, notamment à partir des travaux menés par cette association paritaire sur les risques psychosociaux.

Jean-François THIBAUT, directeur régional de l'ARACT, apporte un témoignage sur les difficultés accrues rencontrées par les personnels d'encadrement, ainsi qu'en témoignent les sollicitations dont est l'objet l'ARACT.

Il évoque à ce sujet les résultats d'un sondage national réalisé en 2009 par l'ANACT au plan national, révélant une part importante de cadres, notamment de cadres supérieurs, souffrant de problèmes de stress au travail. A ce niveau, M. THIBAUT rejoint les conclusions de Christophe DEJOURS sur la nécessité d'une réponse collective en termes d'organisation du travail à ce type de problèmes. Il ajoute à ce témoignage une question à l'adresse de Christophe DEJOURS sur les raisons de ce sentiment de stress parmi les personnels d'encadrement, y compris à haut niveau.

Christophe DEJOURS indique que le constat établi au niveau de l'encadrement n'est guère différent de celui opéré auprès des personnels d'exécution. C'est d'ailleurs l'un des éléments de nouveauté de la situation actuelle, les méthodes d'évaluation individualisée des performances ayant gagné les strates supérieures. Il mentionne l'une de ses interventions auprès des échelons supérieurs d'une grande entreprise, dans un contexte particulier à savoir la possibilité envisagée par la direction de cette entreprise de remettre en cause son système d'évaluation. Dans cette perspective, sa demande est celle d'un accompagnement afin de trouver une alternative à ce modèle d'évaluation individualisée des performances. Christophe DEJOURS précise à ce niveau que le principe même d'évaluation est important et ne doit pas être remis en question, la reconnaissance par exemple procédant d'un schéma d'évaluation qualitative. Ce sont donc les méthodes actuelles qui doivent être dénoncées et non le principe d'évaluation lui-même. Dans l'exemple décrit, Christophe DEJOURS explique s'être attaché à l'analyse du comité de direction, comprenant 7 directeurs. Or, le mode de fonctionnement de ce comité de direction est de ne rien dire, chacun évitant de commenter les éléments de rapport présentés par l'un des leurs. Chacun s'efforce donc d'en dire le moins possible. La réalité est que ces cadres supérieurs ont peur de parler et n'osent pas dire devant leurs collègues ce qu'ils pensent vraiment des problèmes qu'ils rencontrent. In fine, ce comité de direction n'en est pas un. Il n'y a pas de coopération entre les individus et il ne fonctionne que comme une chambre d'enregistrement. Du coup et dans l'ensemble, la coopération verticale ne fonctionne pas davantage. Cette situation génère tout un tas de problèmes.

La question à laquelle il faut donc répondre est la raison pour laquelle ces cadres n'osent pas dire ce qu'ils pensent, la raison pour laquelle il n'y a pas de véritable espace de délibération. Cela soulève une autre question sur la fonction de dirigeant. Cette situation traduit une dégradation de l'organisation du travail dont la source est à rechercher ou bien au niveau de la direction générale ou bien au niveau du conseil d'administration. Dans ce dernier cas, les cadres salariés n'osent plus parler par crainte de ce qui sera rapporté au conseil d'administration, c'est-à-dire des actionnaires. En dépit de leur statut et de leur position dans l'entreprise, ces cadres se retrouvent face à une instance extérieure qu'ils jugent menaçante et qui est de fait menaçante. Si ces directeurs n'obtiennent pas les résultats escomptés, leur emploi est directement menacé. De leur point de vue, la meilleure prévention face à ce risque est d'en dire le moins possible.

De manière plus générale, Christophe DEJOURS considère que l'un des problèmes posés actuellement est qu'à force d'exalter la performance individuelle, on a de moins en moins de moyens de penser le travail collectif. Chacun doit montrer qu'il est le meilleur, partout et tout le temps. Cela a des effets catastrophiques sur la coopération mais comme celle-ci n'est pas mesurée ou évaluée, on ne se rend pas compte des dégâts. Les cadres se retrouvent tous en surcharge de travail, certains craquent et, faute de coopération ou d'échange d'information entre eux, toute amélioration dans l'organisation du travail reste illusoire. Ainsi, les cadres supérieurs sont en situation très difficile dans beaucoup d'entreprises ou administrations publiques, confrontés à des menaces de mutation-sanction quand ce n'est pas de licenciement.

Auparavant, l'espace professionnel était un véritable espace de socialisation au sein duquel on se faisait des amis quand on n'y rencontrait pas son futur conjoint. Aujourd'hui, c'est nettement moins évident, même si l'on peut trouver des contre-exemples.

Par conséquent, la sphère privée est devenue la seule zone de repli (la famille proche, les copains ou amis). Il devient d'autant plus difficile de lâcher l'espace privé, lequel a ses propres exigences internes. Pour peu que la personne soit mutée, c'est toute une partie de cet édifice qui est remise en question.

Jean-François THIBAULT souligne la difficulté d'émergence de collectifs de travail dans l'encadrement des entreprises, qui explique aussi l'une des raisons du malaise exprimé par les cadres.

Un responsable syndical (Syndicat Solidaires) fait remarquer que cette dégradation des solidarités et du collectif ne touche pas seulement le monde du travail et les entreprises mais plus largement la société dans son ensemble. Il considère que ce problème est avant tout de nature idéologique et politique, dans une société où la logique économique, celle de l'entreprise, fonde l'idéologie dominante.

Tous les phénomènes décrits par Christophe DEJOURS constituent des éléments d'une forme de totalitarisme qui repose sur une instrumentalisation des peurs. La logique d'un tel système consiste à détruire en permanence les collectifs de travail. L'idéologie dominante tend en outre à privilégier l'individualisme, l'image du « self-made-man » auquel se réfère beaucoup d'individus, malgré son caractère délétère. Or, l'idée d'un homme qui se fait tout seul est une illusion, un leurre. Personne ne se construit tout seul. Si l'on ne casse pas cette logique totalitaire, c'est le socle même de la société qui est remis en question en dépit de son vernis démocratique. Il faut donc repenser le système économique car dans ce contexte les solutions mises en œuvre à l'échelle des entreprises n'y suffiront pas. La restauration des rapports sociaux au sein de l'entreprise suppose, au delà des analyses, des outils permettant de combattre la logique dominante qui tend à les détruire.

A l'écoute de l'exposé de Christophe DEJOURS et de la discussion, un éducateur spécialisé en psychiatrie souligne l'enjeu d'une reconquête du langage et du discours.

L'importance de la prise de parole a été mise en évidence mais il est aussi nécessaire de requalifier des éléments dont les salariés ont été dépossédés, par exemple sur la notion de qualité, peu à peu détachée de la réalité du travail. A cela, s'ajoute la disqualification progressive du travail humain. Cette reconquête du discours et du sens par la parole à prendre représente donc un enjeu particulier.

Christophe DEJOURS partage les préoccupations exprimées sur le rôle de l'idéologie et sur celui du langage. En effet, on ne peut faire dans l'analyse l'économie de ce chaînon qu'est celui de l'idéologie. Celle-ci n'est pas qu'un réservoir de pensées erronées mais est aussi utilisée comme ressource pour régler un certain nombre de problèmes qui ne sont ni scientifiquement ni techniquement probants ou démontrés. Si l'on veut faire progresser l'action rationnelle, il faut effectivement déconstruire l'idéologie en question. Cette idéologie n'est pas portée que par des idées erronées mais elle est aussi portée par des données argumentées. Nous ne sommes pas tous des crétins et pour autant nous sommes tous parties prenantes de cette idéologie qui renvoie également à un imaginaire social. Il y a des choses auxquelles on n'échappe pas.

Christophe DEJOURS insiste sur le fait que l'idéologie, ou les idéologies, dans lesquelles nous nous trouvons pris actuellement ont aussi affaire avec le prestige qui leur est conféré par la science. Lorsque certains scientifiques, guidés en cela par des économistes, ont décidé par exemple de lancer le thème de la fin du travail (cf. Jeremy RIFKIN), la communauté scientifique dans sa très large majorité y a souscrit. Cela pose un vrai problème parce que c'est évidemment faux mais il a été considéré que le travail n'était plus source de richesse. Le travail ne produisant plus de profit, il est donc appelé selon cette thèse à disparaître. Ce serait donc la gestion qui produirait de l'argent. Aujourd'hui, à l'Ecole Polytechnique, on enseigne que pour produire de la richesse il faut s'appuyer sur la valeur de la gestion et non sur la valeur du travail.

Une telle ineptie s'est imposée parce que l'ensemble de la communauté scientifique l'a cautionnée. Christophe DEJOURS précise s'être opposé à cette thèse mais s'est trouvé très isolé, passant pour un illuminé qui ne voulait pas comprendre que le monde avait changé et désespérément accroché aux ruines du passé. Or, il n'y a pas de production de valeur qui ne passe par le travail. Confondre la gestion avec le travail est absurde et gravissime. La gestion permet de faire des économies mais faire des économies ce n'est pas produire de la valeur. La gestion ne peut donc se substituer au travail vivant.

Dans le succès de l'idéologie managériale actuelle et de l'entreprise néo-libérale comme modèle de société, les scientifiques (économistes en particulier mais également certains sociologues) ont joué et continuent de jouer un rôle majeur. La complicité de la science est donc assez considérable, car cette idéologie s'alimente d'une domination symbolique, notamment celle qui tend à penser que tout en ce monde est mesurable. Quels sont les scientifiques capables de soutenir aujourd'hui que tout en ce monde n'est pas mesurable ? Par exemple, comment mesurer la subjectivité ? Et la dépression (certainement pas en demandant à la personne déprimée de remplir un questionnaire qui justifiera l'opportunité de tel ou tel médicament) ? Désormais les psychiatres des hôpitaux sont tenus de faire compléter par les malades ce type de questionnaires. Or, on ne peut mesurer la dépression ou la douleur. Tout ce qui est subjectif ne se voit pas. Avez-vous vu mon rêve ? Non, vous êtes obligés de vous fier à ce que je vous en dis. Sinon quoi ? Le rêve n'existe pas ? Si le rêve n'existe pas, l'amour n'existe pas davantage. L'amour ne se voit pas non plus mais s'éprouve les yeux fermés et, qui plus est, l'œil ne jouit pas.

La subjectivité n'est donc pas mesurable. Or, le travail est essentiellement le fait de la subjectivité et pour cette raison ne peut être mesuré. Tout ce que l'on mesure en la matière n'est pas le travail, mais la plupart des scientifiques pensent que le travail est mesurable. Ceux-là même qui descendent dans la rue pour protester contre l'évaluation !

Sans la caution de la communauté scientifique, toutes ces thèses sur la fin du travail n'auraient pas fonctionné et tous ces systèmes d'évaluation individualisée des performances s'effondreraient. Dans ce contexte, comment sensibiliser ou mieux informer sur les résultats des travaux issus de la psychodynamique du travail ?

Le fait que des dirigeants d'entreprise s'adressent au laboratoire de psychodynamique du travail est nouveau et c'est un signe plutôt positif. Cela signifie que certains ne sont plus si convaincus que cela des avantages de ces systèmes et qu'ils constituent la seule voie possible.

Il a aussi fallu se battre avec les médias qui jouent un rôle clé dans l'espace public. Cela a exigé de passer beaucoup de temps avec les journalistes, depuis 2007 et plus encore au cours de l'année 2009 suite aux événements à France Télécom, alors que ce n'est pas théoriquement la vocation d'un chercheur. Christophe DEJOURS explique s'être livré à cet exercice pour sensibiliser voire former les journalistes. Quand ils ont compris, il est difficile de leur faire dire le contraire. C'est la raison pour laquelle il y a aujourd'hui un débat dans l'espace public, en particulier à l'éclairage des suicides survenus chez Renault ou chez France Telecom.

Un autre axe de sensibilisation s'est porté en direction des juristes. Aujourd'hui, certains procès ont pu être gagnés contre plusieurs grandes entreprises, avec condamnation pour faute inexcusable. Ces jugements sont importants et l'évolution du droit dépend de la capacité des juristes de prendre en compte l'évolution de la clinique du travail.

Ceux qui ont le mieux résisté sur la question du travail ne sont pas les scientifiques mais les cinéastes ou réalisateurs de documentaires. Depuis une trentaine d'années, plusieurs d'entre eux se sont battus pour recueillir des témoignages rassemblés dans des documentaires, dont Christophe DEJOURS a été destinataire, citant « *Violence des échanges en milieu tempéré* » déjà mentionné ou encore « *Sauf le respect que je vous dois* »

de Fabienne GODET sorti en 2006 et « *Ressources humaines* » de Laurent CANTET sorti en 1999. De même, depuis quelques années, des auteurs de romans ont aussi pris comme trame d'intrigue le thème du travail.

« L'attaque » idéologique passe donc par les médias qui occupent et formatent l'espace public, même si c'est une manœuvre difficile et qui prendra du temps. C'est aussi par les médias que Christophe DEJOURS indique atteindre ses collègues scientifiques, peu intéressés par la question du travail, sinon lorsqu'ils sont directement concernés par la situation d'un proche en difficulté dans son cadre professionnel.

Par conséquent les choses évoluent et il n'est pas interdit de penser que cette évolution aura des répercussions sur le cadre législatif.

S'agissant de l'approche juridique, Jean-Claude GUICHENEY sollicite un chercheur membre d'un laboratoire bordelais spécialisé en droit comparé du travail, le COMPTRASEC.

Loïc LEROUGE indique travailler sur la problématique de la prise en compte des risques psychosociaux dans le droit français depuis plusieurs années. Cette approche des risques psychosociaux et de la souffrance au travail est pour les juristes une question complexe à traiter du point de vue du droit, lequel doit s'affranchir de la dimension subjective. Il appartient en effet au droit d'objectiver les faits ou situations rencontrés. Une deuxième difficulté est qu'il n'existe pas de définition juridique des risques psychosociaux. On dispose toutefois d'éléments relatifs à la notion de risques psychosociaux, tels que le harcèlement moral, la notion de stress, de prévention des risques liés à la santé physique et mentale au travail... La question qui se pose pour les juristes consiste à savoir si les cadres disponibles en matière de droit du travail peuvent être mobilisés dans des situations de risques psychosociaux. A partir des dispositions introduites par la loi de modernisation sociale de janvier 2002 concernant la lutte contre le harcèlement moral, les juges ont su se saisir de ces dispositions pour en étendre l'application à certaines problématiques relevant des risques psychosociaux, par exemple sur des affaires mettant en cause l'évaluation individualisée des performances.

Ainsi, par une décision du 27 novembre 2007, la Cour de Cassation a estimé qu'une nouvelle politique d'évaluation individuelle devait absolument passer devant le Comité hygiène Sécurité et Conditions de Travail, compte tenu des répercussions psychologiques possibles de ce type d'évaluation, en lien avec la carrière des individus, les rapports aux collègues, la discipline... En mars 2008, le juge s'est immiscé dans le pouvoir de direction de l'employeur en annulant une décision de mise en place d'un nouveau système d'organisation du travail, un rapport motivé de CHSCT estimant qu'une nouvelle organisation du travail était susceptible de porter atteinte à la santé des salariés. Une autre avancée importante est la reconnaissance pour les partenaires sociaux du rapport entre organisation du travail et risques psychosociaux.

Certains pays européens se sont assez tôt mobilisés sur cette question, tels que l'Espagne (mais sur la base d'accords non opposables aux employeurs), ou encore en Norvège et en Suède, pays qui ont une culture juridique plus ancienne qu'en France sur la question de la santé mentale au travail. Dans ce cas, même si l'on ne trouve pas par exemple de définition du harcèlement moral, il est convenu que les conditions de travail doivent être adaptées aux capacités physiques et mentales de chaque salarié, en prenant en compte les aspects liés à la rémunération et au temps de travail. Les pays d'Europe du sud ont été moins concernés par ces questions au plan juridique. De ce point de vue, la France semble donc assez bien positionnée, avec un travail exponentiel très élaboré sur ce sujet, notamment à partir des dispositions relatives à la lutte contre le harcèlement moral. Les juges se fondent sur des notions telles que celle de bonne exécution du contrat de travail, sur l'obligation de sécurité des résultats. Ils renforcent le rôle des CHSCT, s'immiscent dans le pouvoir de direction des employeurs au nom de la santé, caractérisent le harcèlement moral au travail sans intention de leur auteur, caractérisent les méthodes de gestion du harcèlement moral ...

En conclusion, il importe de voir comment toutes ces dispositions sont reçues par les acteurs sociaux ou ceux de la prévention et de poser sur le plan de l'action la question de l'effectivité du droit, étant donné le caractère inaliénable du droit à la santé et à la dignité.

Christophe DEJOURS évoque en conclusion de cette conférence l'un des derniers chantiers qui lui importe d'ouvrir entre la thématique du travail et l'évolution du droit. Le droit du travail s'est en grande partie constitué en référence à la sécurité des personnes, contre les maladies professionnelles ou les accidents du travail.

La question de la santé au travail a ainsi permis de rééquilibrer les rapports de force au sein des entreprises entre les employeurs et leurs salariés. On se retrouve aujourd'hui dans une situation qui, du point de vue clinique, est assez différente de ce qu'elle était au début du siècle dernier, non parce qu'il n'existait pas de problèmes de santé mentale au travail mais parce qu'ils passaient derrière les problèmes manifestes de santé physique, d'accidents du travail, d'épuisement professionnel... Désormais, la place importante occupée par les problèmes de santé mentale oblige à un effort en termes d'adaptation du droit, permettant de penser la protection de la santé mentale des salariés. Or, il n'est pas du tout évident de le traduire sur le plan juridique.

Tout en exprimant quelques nuances d'approche par rapport au propos développé par l'intervenant, Christophe DEJOURS confirme l'importance de la ressource que proposent le droit et la jurisprudence. Plusieurs parlementaires, sénateurs ou députés, se sont mobilisés et ont créé des commissions de travail sur ce sujet au plan national. Le niveau européen doit également être pris en considération.

Christophe DEJOURS exprime l'intérêt d'un séminaire de recherche sur cet aspect juridique car c'est un levier important pour amener les entreprises à aborder plus résolument les problèmes posés par les incidences de l'organisation du travail sur la santé mentale des salariés. A cet égard, les arrêts remettant en cause la souveraineté des employeurs sur ces questions constitue un précédent de portée assez considérable.

Par conséquent, le développement d'échanges entre chercheurs, magistrats et avocats est fortement souhaitable et prometteur.

Christophe DEJOURS revient enfin sur la question de la définition de la qualité, soulevée précédemment dans le débat, partageant le sentiment de dérive ou de déformation de la notion de qualité du travail, considérant que toutes les questions de santé mentale au travail sont arqué boutées sur la notion de la qualité. Le plaisir et l'approche du travail comme instrument d'émancipation sont fondamentalement liés à la qualité. Il faut donc savoir ce que l'on met derrière ce terme de « qualité ». Or, les salariés se sont fait confisquer la qualité par les gestionnaires, avec les systèmes de management par la « qualité totale », qui sont à l'envers de la qualité. La « qualité totale » n'existe pas ! Sa mise en œuvre est tout le temps truffée d'anomalies. Il ne peut y avoir de qualité totale du travail. Dès lors que l'on place la qualité totale comme condition ou critère de certification (ex : ISO) pour accéder à un marché, vous obligez les gens à mentir et vous entretenez des attitudes de complicité de mensonge.

Ce qui fait que les rapports sont faux, les individus ne pouvant dire ce qui ne va pas au risque sinon pour l'entreprise d'être exclue du marché. Tout le monde ment et les rapports d'activité sont faux. Or, la spéculation boursière repose pour partie sur les rapports d'activité. C'est aussi à cause de tels principes que des bulles spéculatives éclatent. La qualité totale était aussi mise en œuvre chez AZF. Résultat : une explosion a fait 35 morts.

Donc, la question des pratiques langagières, par exemple autour de cette notion de qualité du travail, est effectivement importante, au regard des enjeux sociaux et de domination qu'elle recouvre.

Il faut donc revendiquer notre droit à légitimement décrire le monde et il n'y a pas d'accès au réel autrement que par le travail. La connaissance du réel passe toujours par une mise en échec de la maîtrise et c'est de cela qu'il faut profiter pour avancer.

Jean-Claude GUICHENEY remercie Christophe DEJOURS pour la ... qualité de son propos et l'ensemble des participants pour avoir répondu de leur présence à l'occasion de cette conférence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES de Christophe DEJOURS**

*Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, éditions du Seuil, 1998, 183 p.

*Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard éditions, 1980, Paris, nouvelles éditions augmentées en 1993 et 2000, 281 p.

*Le Facteur humain*, coll. Que sais-je ? P.U.F., 1994, Paris, réédité en 1999, 2002, 2004, 127 p.

*L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation* INRA éditions, 2003, Versailles, 84 p.

*Le corps, d'abord - Corps biologique, corps érotique et sens moral*, Payot, 2001 (pour l'édition de poche: Petite Bibliothèque Payot, 2003), 213 p.

*Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, Payot, 2007, 316 p.

*Suicide et travail : que faire ?*, en collaboration avec Florence Bègue, PUF, 2009, 130 p.

*Les Dissidences du corps*, Payot, coll. "Petite Bibliothèque Payot", 2009, 240 p.

*Travail vivant*, Tome 1 : *Sexualité et travail*, Payot, 2009, 224 p.

*Travail vivant*, Tome 2 : *Travail et émancipation*, Payot, 2009, 256 p.

*Observations cliniques en psychopathologie du travail*, PUF, coll. "Souffrance et théorie", 2010, 160 p.

### **AUTRES OUVRAGES DE REFERENCE**

KERGOAT D. (1984) : Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux. In "Le sexe du travail" (ouvrage collectif) p 207-220. 1 vol. Presses Universitaires de Grenoble. 1987.

HIRATA. H., KERGOAT. D. (1988) : "Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail", In DEJOURS C. (sous la direction de) : « Plaisir et souffrance dans le travail », Tome II, p.p. : 131-176, Edition PSY.T.A. – CNAM –41 rue Gay-Lussac – 75005 PARIS

DERANTY J.P. (2007) : "Repressed Materiality : Retrieving the Materialism in Axel Honneth's Theory of Recognition", in Deranty J.P., Petherbridge D., Rundell J., Sinnerbrink R., : "Recognition, Work, Politics : New Directions in French Critical Theory", Brill (Leiden-Boston), p 137-164.

HENRY M. (1973) : « Le concept de l'être comme production ». In Michel HENRY, Vie et révélation, Publications de la Faculté de Lettres et de Sciences humaines de l'Université Saint Joseph, p 21-46 (Beyrouth 1996).

HENRY. M. (1997) : Philosophie et phénoménologie du corps, PUF, coll. Epiméthée.

A. OMBREDANNE et J. M. FAVERGE (1955) : L'analyse du travail. Paris. PUF.

LAVILLE. A., DURAFFOURG. J. (1973) : Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et les accidents. Rapport N° 29 du Laboratoire de Physiologie du travail et ergonomie. CNAM. Paris.

TEIGER. C., LAVILLE. A. (1989) : Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. Rapport N° 100. Laboratoire d'ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris

BÖHLE. F., MILKAU. B. (1991) : « Vom Handrad zum Bildschirm ». CAMPUS. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.v. ISF München. Traduction française in Ancelin C et coll : "De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques", Editions Eyrolles, Collection de la DER d'EDF, 1998.

DETIENNE M. , VERNANT J.P (1974) : "Les ruses de l'intelligence. La mètis chez les Grecs". Flammarion (Paris). 1 Vol.