

Paru dans Contact Santé hors-série n°1 / Année 2007

“Souffrances au travail. Des principes, des significations, des usages”

Admettre la centralité du travail

CHRISTOPHE DEJOURS, PSYCHIATRE ET PSYCHANALYSTE, PROFESSEUR AU CONSERVATOIRE DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM), DIRECTEUR DU LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DE L'ACTION

Texte intégral

Le travail n'est pas qu'une activité calculable relevant d'un domaine objectif. Il engage ceux qui l'exercent, mais aussi ceux qui en sont privés, dans leur subjectivité. Et chacun sait que le travail peut être source de souffrances psychiques. Quelles sont alors les pathologies observées, et les stratégies pour faire face à des situations pathogènes ? Et comment des individus peuvent-ils collaborer en masse à une organisation du travail qu'ils réprouvent par ailleurs ?*

De nouvelles pathologies sont apparues parmi ceux qui ont un emploi, non seulement parmi ceux qui ont des emplois précaires, mais aussi parmi ceux qui ont des emplois stables. En particulier, surgissent actuellement des maladies que l'on convient de rassembler sous le terme de « *pathologies de surcharge* » : elles atteignent aussi bien les cadres que les techniciens, les ouvriers ou les employés : le « *burn-out* » ; les pathologies de surmenage ; des pathologies cognitives d'origine affective survenant chez des adultes au travail ont été décrites plus récemment qui sont constituées par des troubles de la pensée allant jusqu'à la confusion mentale chez des gens qui ont perdu leurs repères par rapport aux valeurs et aux normes ; des troubles insolites enfin, connus sous le nom de troubles musculo-squelettique (TMS) ou lésions par efforts répétitifs (LER) qui ont un véritable caractère « *épidémique* ». Ces troubles surviennent non plus seulement chez les ouvriers qui manipulent des meules ou des marteaux-piqueurs, mais chez les employés de bureaux, des caissières de supermarché, des clavistes de saisie de données informatiques... donc dans un contexte où l'automatisation a fait disparaître les tâches de manutention. Cette « *épidémie* » de LER, pourtant, n'est compréhensible que si l'on procède à une approche psychopathologique. Ce sont en effet les défenses élaborées contre la souffrance psychique liée aux tâches répétitives sous contrainte de temps, qui constituent, semble-t-il, le noyau de cette pathologie à expression somatique¹.

Le travail, médiateur central entre fonctionnement psychique et économie.

Le travail constitue un médiateur central entre inconscient et champ social, ou, de façon plus triviale, entre fonctionnement psychique et économie. C'est pourquoi dans certains milieux scientifiques, on parle de « *centralité du travail* ». Admettre la centralité du travail au regard du fonctionnement psychique individuel et de l'évolution de la société n'est pas une question de choix théorique.

On ne peut pas être pour ou contre la place « *centrale* » assignée au travail. C'est que le travail a été hissé par la modernité elle-même à cette place déterminante et l'on ne peut pas le déloger de là, n'en déplaise aux tenants de la fin du travail.

Le travail reste central dans la vie mentale de ceux qui ont un emploi. Mais il l'est aussi chez ceux qui en sont privés. L'impossibilité pour ces derniers d'apporter, par le travail, une contribution à

l'évolution de la société, se paie en retour d'une énorme difficulté à entretenir son propre fonctionnement psychique, ce qui se traduit par une incidence effroyable de la morbidité psychiatrique chez les chômeurs de longue durée.

Si l'économique parvient à avoir une prise sur le fonctionnement psychique, ce n'est pas sous l'effet d'une imprégnation passive des personnalités par "*l'air du temps*". Pas du tout !

C'est par le truchement de nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de direction des entreprises. Très précisément, cette « prise » sur le fonctionnement psychique passe, semble-t-il, par le recours généralisé à ce qu'on appelle dans le monde du travail : l'évaluation individuelle des performances et les contraintes individualisées de rentabilité.

Cette affaire d'évaluation est dans toutes les têtes parce que la contrainte de rentabilité est constamment rappelée à chacun, dans toutes les activités de travail jusque et y compris dans les institutions de soin, dans les services sociaux, dans les agences pour l'emploi, et pas seulement dans les banques ou sur les chaînes de montage automobile.

C'est en force que l'économique fait intrusion dans la pensée et le monde vécu. Chacun de nous est soumis à l'évaluation de sa performance, de sa productivité et de sa rentabilité. Compte tenu des incertitudes et de l'arbitraire qui pèsent bien souvent sur les évaluations pratiques et sur leurs modalités concrètes en situation professionnelle, il en résulte, subjectivement, pour une grande partie de ceux qui travaillent, une angoisse : celle de ne pas être à la hauteur, celle d'encourir une évaluation considérée un beau jour comme insuffisante : "*M. Dupont, j'ai le regret de vous dire que vous n'êtes pas assez performant, que vous ne savez pas vous adapter, M. Dupont, vous n'êtes plus rentable*". L'évaluation se transforme ainsi en menace. Cette dernière se double d'une injonction redoutable : "*soyez compétitifs*". La concurrence généralisée est prônée urbi et orbi. Non seulement entre les entreprises cela n'aurait rien de nouveau mais entre les services d'une même entreprise, entre les équipes d'un même service et entre les membres de chaque équipe. Au prétexte de l'émulation salubre, on invite plus ou moins explicitement à pousser la concurrence entre les personnes jusqu'aux pratiques déloyales. On demande à chacun de savoir faire preuve d'agressivité. Pas d'état d'âme, s'il vous plaît ! En période de guerre économique, pas de quartier. La conséquence de cette technique de direction ou de management est la rupture des liens de solidarité et la perte de confiance entre collègues ; et surtout la solitude, la désolation au sens d'Hannah Arendt². C'est aussi l'apparition du "*syndrome de l'homme en trop*" qui envahit les esprits angoissés par la peur d'être désigné comme insuffisamment rentable et bientôt comme inutile, voire comme parasite. Bien entendu, la menace à l'évaluation ne fonctionne pas seule. Le goût de l'émulation à lui seul ne saurait entraîner autant d'entre nous dans des conduites déloyales ou duplices à l'égard d'autrui, telles que nous les enregistrons aujourd'hui. La menace à l'évaluation, en effet, est articulée à une autre menace, celle de l'humiliation publique, de la "*placardisation*", voire du licenciement. C'est la grande peur à laquelle est dévolu un rôle majeur dans le management de la précarisation et de la flexibilisation. Ce système de direction des entreprises qui génère la peur chez nombre de travailleurs, est aussi à l'origine d'injustice, de harcèlement, de déstabilisation calculée, qui produisent toutes sortes de souffrances et, au-delà, de pathologies. C'est un système dont beaucoup d'entre nous font l'expérience depuis plusieurs années et, malgré les indignations et les dégâts considérables qu'il génère chez ceux qui travaillent d'une part, chez ceux qu'il exclut d'autre part, malgré la violence sociale qui en est la conséquence, ce système, il faut bien le reconnaître, fonctionne. Et il fonctionne bien !

Le problème de la "*collaboration au système*"

Pour que le système du management à la menace fonctionne, il faut des gens pour l'inventer, pour le penser. Il faut ensuite des gens pour l'adapter à chaque entreprise, à chaque administration, à chaque service, à chaque poste de travail. Il faut aussi des gens pour en assurer la pérennité, l'efficacité, la puissance, l'emprise sur tous. J'insiste sur ce point capital de la discussion : le système ne fonctionne pas tout seul par le seul génie de sa logique interne. Il fonctionne parce que des gens le font fonctionner. Pas seulement par consentement passif, mais avec zèle. Beaucoup de gens collaborent à son succès. Pas seulement des cadres de direction mais aussi des cadres subalternes, des techniciens, des contremaîtres, voire des opérateurs de la base. Pour que le système fonctionne, il faut aussi des masses de formateurs pour préparer les uns à subir, les autres à exercer l'évaluation, voire pour faire passer

dans de nombreuses situations de travail des méthodes proches de l'évaluation que sont la "qualité totale" ou "l'autocontrôle". De fait, on est inévitablement conduit à reconnaître que des masses de braves gens sont, dans le cadre de la modernité néo-libérale, invités à apporter, dans le travail, par le travail et pour le travail, leur concours à des actes qui consistent à intimider autrui, à menacer, à faire peur, mais aussi à dresser la liste des futurs licenciés, à mettre au point des "plans sociaux", à effectuer des dégraissages d'effectifs, à faire des "crocs-en-jambe" aux collègues, etc... c'est-à-dire à commettre des actes injustes contre autrui.

La souffrance éthique

Nous parvenons ainsi au problème clinique qui me paraît le plus difficile : accepter d'être noïens volens transformé en collaborateur du "sale boulot", alors même qu'on désapprouve ces actes et ce système, et que le sujet se met dans une situation psychique périlleuse : celle d'avoir à faire l'expérience que "ma peur d'être victime fait de moi un lâche qui m'incline, qui ne proteste pas, voire qui "collabore". Le sujet fait l'expérience redoutable qu'il n'est pas aussi courageux qu'il le croyait et qu'il trahit non seulement les autres, mais surtout qu'il se trahit lui-même. Cette expérience spécifique devrait, à mon sens, être radicalement distinguée de l'expérience de la peur dont j'ai parlé précédemment. En effet, je peux éprouver la peur et pourtant ne pas céder, ne pas m'incliner, résister tout en ayant peur. Ma souffrance est alors seulement de l'ordre de la peur. Mais je peux, à cause de ma peur, m'incliner et consentir. Je souffre moins de la peur ou je me sens même rassuré, mais je fais alors connaissance avec ma faiblesse morale, avec ma lâcheté. Cette souffrance, je la qualifierai de souffrance éthique, c'est-à-dire de souffrance spécifiquement en rapport avec le conflit moral dans lequel je suis pris. Cette souffrance éthique s'avère, cliniquement, d'une redoutable puissance psychopathologique. Elle engage ce que le philosophe désigne sous le nom d'ipséité, ce que le psychopathe range dans la rubrique de l'identité. À l'horizon de la souffrance éthique, il y a le spectre de l'angoisse provoquée par l'irruption d'un doute radical sur soi-même, sur ses choix, sur ses convictions, et de la perte d'identité, voire, au-delà, de la décompensation psychopathologique. Et c'est ce qui arrive : certains sujets ne parviennent pas à contrôler cette angoisse et basculent dans la dépression. Parmi eux, certains aujourd'hui se suicident. (1) Voir Ph. DAVEZIES, F. DERRIENNIC et M. PEZE, "Analyse de la souffrance dans les lésions par efforts répétitifs épidémiologie, psychosomatique, médecine du travail", dans Actes du Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail, Laboratoire de psychologie du travail du CNAM, Tome I, 1997, p. 209-253. (2) Voir Hannah ARENDT, *The Origins of Totalitarianism*, Harcourt, Brace and World Inc., New York, 1951. Trad. française: *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme* Paris, Seuil, p. 225. * Revue Res Publica n° 38 Août 2004 Dossier "Le travail après la fin du travail"

Références bibliographiques

Psychopathologie du travail avec Claude Veil et Alain Wisner, Entreprise moderne d'édition
La France malade du travail avec Jacques De Bandt, Claude Dubar, Bayard Editions, 1995
Le corps entre biologie et psychanalyse, Payot, 1986, 2006
Recherches psychanalytiques sur le corps, Payot "Sciences de l'homme", 1989
Le corps, d'abord, Poche 2001
Travail : usure mentale, Centurion/Bayard édition, 1980, nouvelle édition, 1993-2000
Le facteur humain, PUF1995, Nouvelle édition 1999
Souffrance en France, éditions Le seuil, 1998
L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Ed. INRA, Coll. Sciences en question, 2003

Pour citer cet article

Christophe Dejours, "Admettre la centralité du travail", paru dans Contact Santé hors-série n° 1 / Année 2007 "Souffrances au travail. Des principes, des significations, des usages", pp. 14-15