Cahiers de Psychologie Politique

N° 21 | 2012
Résistances et altérité Juillet 2012

Travailler dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail : de quelle(s) résistance(s) parle-t-on ?

Nicolas CHAIGNOT

Édition électronique :
URL :
https://cpp.numerev.com/articles/revue-21/1574-travailler-dans-le-contexte-des-nouvelles-formes-d-organisation-du-travail-de-quelles-resistances-parle-t-on
DOI : numerev_749
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 25/07/2012

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : CHAIGNOT, N. (2012) Travailler dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail : de quelle(s) résistance(s) parle-t-on ? . *Cahiers de Psychologie Politique*, (21). https://doi.org/10.34745/numerev_749

Cet article tend à discuter de la thématique de la résistance dans le champ de la psychodynamique du travail et plus particulièrement dans l'œuvre de Christophe Dejours. Les notions de « résistance du réel » et « de stratégies individuelles et collectives de défense » sont ainsi analysées pour montrer les différentes acceptations du terme de résistance. Cette discussion amène à penser la Clinique du travail, c'est à dire l'analyse des incidences psychopathologiques en situation de travail, comme un ensemble d'échecs du sujet humain et du collectif à résister à l'emprise des nouvelles formes de management.

This article aims at discussing the subject of resistance according to the approach of Psychodynamics of work and more precisely in the works of Christophe Dejours. The notions of « resistance of the real » and of « the individual and collective strategies of defense are then analysed in order to show the different meanings of resistance. This discussion leads to think that the Clinic of work, that is the analysis of psychopathological incidences in work situations, as a whole of failures of the human subject and of the collective to resist to the domination of new forms of management.

Mots-clés :

« Soyez résolus à ne plus servir, et vous voilà libre. Je ne vous demande pas de le pousser, de l'ébranler, mais seulement de ne plus le soutenir, et vous verrez, tel un grand colosse dont on a brisé la base, fondre sous son poids et se rompre. » Étienne de La Boétie,
Discours de la servitude volontaire, 15481.

La résistance est un terme qui accepte une grande polysémie. Celle-ci peut être source de confusions mais aussi de malentendus. D'une manière générale, la résistance est désignée comme étant une force physique ou une action humaine qui vient s'opposer à une autre action ou à un mouvement, en référence à son étymologie latine médiévale *resistere,* qui veut dire s'arrêter. On parle alors communément de résistance des matériaux, de résistance biologique, de résistance à l'inconscient, de résistance au changement, de résistance à l'oppression, de résistance à l'occupation, etc.

Si chacune de ses conceptions renvoient à des registres de connaissances spécifiques (mécanique, médecine, psychanalyse, psychologie, droit, politique), certaines réalités humaines entrecroisent ces significations qui sont nettement différentes. C'est

notamment le cas du *travail humain*, où le terme de résistance est utilisé dans une pluralité de sens rendant ainsi d'autant plus difficile la compréhension de ce terme. Dans un contexte de crise générale du travail à la fois morale, politique et économique, la question de la santé et de la sécurité des personnes réapparaît sur le devant de la scène sociale. La « résistance » apparaît comme une notion importante et en même temps délicate à réinterroger. De quelle résistance parle-t-on ? Quelles en sont ses formes ? Quelles significations en donner ? Dans cet article, je souhaiterai montrer, à partir de mon point de vue, celui de la théorie sociale, comment la psychodynamique du travail et la clinique du travail peuvent contribuer à clarifier les différentes acceptations du terme de « résistance »2.

I - Le travail comme épreuve subjective et collective face à « la résistance du réel »

1°) La résistance du réel à la volonté de maîtrise

La psycho dynamique du travail est une discipline scientifique qui vise à comprendre et à faire connaître les ressorts psychiques mobilisés par le sujet dans sa rencontre avec une situation de travail.Elle postule à la fois la centralité du travail et la centralité de la subjectivité. La notion de « réel du travail » ou « résistance du réel » (Dejours, 2009, Tome 1, p. 25) occupe une place singulière dans cette théorie qui se construit à partir de l'investigation de cas cliniques approfondis. Elle constitue un point de départ épistémologique fondamental (qui a aussi des conséquences décisives sur la conception de la vérité) qui permet de considérer l'irréductibilité du travail humain et sa nature subjective. Contrairement à une vision fonctionnaliste du travail, la psychodynamique considère que les travailleurs (au sens générique) n'expriment pas nécessairement une « résistance à un changement » (Lewin, 1975). Elle montre en revanche quec'estd'abord« le réel » qui *résiste* « aux connaissances, aux savoirs, aux savoirs-faire » (Dejours, 1998, p. 32).

Cette résistance du réel à la volonté de maîtrise est ce qui vient fonder spécifiquement le travail humain. Elle constitue une mise à l'épreuve du sujet qui doit mobiliser son intelligence propre pour pouvoir surmonter cette force qui lui résiste. Cette rencontre avec le réel est une expérience imprévisible et sans cesse renouvelée. D'ordinaire, le travail s'accompagne d'événements que l'on ne peut prévoir : la machine qui tombe en panne, les prescriptions incohérentes de la hiérarchie, un collègue de travail absent, un client intempestif et parfois l'irruption de la violence... Cette épreuve du réel est difficile, car, comme le note Christophe Dejours, le réel « confronte le sujet à l'échec, d'où surgit un sentiment d'impuissance, voire d'irritation, de colère ou encore de déception ou de découragement. Le réel se fait connaître au sujet par un effet de surprise désagréable, c'est à dire sur le mode affectif » (2001, p. 8).

2°) Résistance du réel et résistance de l'inconscient

Ainsi, le monde qui résiste à la volonté de maîtrise plonge la personne dans une délicate incertitude, source d'une véritable tension affective. Certes, cette expérience est aussi une occasion pour la subjectivité de mieux se révéler à elle-même et de s'agrandir. Mais, la résistance du réel peut se conjuguer avec une *autre résistance*, cette fois-ci de *l'inconscient*[3]. Comme le disait Sigmund Freud dans *Introduction à la psychanalyse*, le moi n'est pas « maître dans sa propre maison ». La volonté humaine, qui se déploie dans le travail, peut être entravée par des mécanismes inconscients. Cette résistance peut se faire connaître sur « le mode désagréable de la défaillance, de la perte de la maîtrise de soi, de l'erreur et du fourvoiement, voire de l'acte manqué » (Dejours, 2009, Tome 1, p. 166). Ce « réel de l'inconscient » peut avoir des conséquences très négatives dans la vie d'une personne et peut aller dans le travail jusqu'à entraîner l'accident mortel. Tel est le cas d'un pilote de chasse qui avait une excellente connaissance de son appareil et qui s'est écrasé « contre un relief rocheux, entraînant avec lui les trois autres avions qui évoluaient avec lui » (Dejours, 2009, Tome 1, p. 166), alors même qu'aucune défaillance technique n'a pu être décelée dans les boîtes noires des avions.

« Le réel de l'inconscient » et « le réel du travail » sont deux dimensions[4] très fortes de résistance à la volonté de maîtrise humaine qui affectent considérablement la subjectivité. En ce qu'elles mettent au défi l'être humain dans ce qu'il a de plus profond, elles apparaissent comme des ressorts fondamentaux de l'intelligence subjective. C'est notamment pour cette raison que, pour le clinicien, le travail n'est pas réductible à une activité, un emploi ou à un statut juridique. Il est« ce qui implique, du point du vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoirs-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. Le « travailler », [est] un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes »(Dejours, 2001, p. 7).

3°) Résistance du réel et dimensions collectives du travail

Pour le clinicien, le travail ne se réduit pas non plus à sa dimension exclusivement subjective. Si la « résistance du réel » est éprouvée par le sujet dans son travail, celle-ci est vécue collectivement. Le réel qui résiste s'observe dans l'irréductible décalage entre les prescriptions du travail qui procèdent d'une coordination et l'effectuation du travail qui relève de la coopération des travailleurs. Même si une organisation du travail est la plus rigoureuse possible, la clinique montre qu'il y a toujours quelque chose de plus à faire. « Il est impossible, dans les situations ordinaires de travail d'atteindre les objectifs de la tâche si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions, les consignes et les procédures » (Dejours, 1998, p. 33). Il faut compter sur le zèle des travailleurs, c'est-à-dire leur intelligence propre. Ainsi, le corollaire fondamental à la résistance du réel est qu'un travail exclusivement d'exécution n'existe pas, ni individuellement, ni

collectivement.

Du fait du « réel du travail », la coopération des travailleurs entre eux procède d'une intelligence collective qui a une dimension sociale et politique. Elle implique de connaître et d'accepter l'altérité des personnes avec qui on travaille, c'est-à-dire aussi surmonter ses propres résistances souvent inconscientes. Cette coopération ne peut être prévue à l'avance. Elle est le fruit d'une invention collective qui ne *va pas de soi*. Un véritable « collectif de travail » ne se décrète pas. Définir des « *règles de travail* », « *des règles de métier* », nécessite un temps long qui n'est pas prescriptible. Ces normes, si elles visent d'abord l'amélioration de la qualité du travail, ont aussi un objectif de définir un bien-commun. Car comme nous le rappelle Christophe Dejours, « travailler, ce n'est jamais uniquement produire : c'est aussi et toujours vivre ensemble. Et le vivre ensemble ne va pas de soi, il suppose la mobilisation de la volonté des travailleurs en vue de conjurer la violence » (2011, p. 14).

Or, aujourd'hui, dans de nombreux espaces de travail, c'est précisément ce vivre-ensemble qui est déstructuré et réduit à une forme de « convivialité stratégique » (Dejours, 2005). Cette destruction des solidarités collectives peut être vue comme l'une des principales causes de la multiplication des pathologies mentales et physiques en situation de travail. Il faut alors concevoir la notion de résistance différemment. Il ne s'agit plus seulement de la « résistance du réel » à partir de laquelle il faut penser le travail mais des capacités du sujet à résister, au sens de la conservation de soi, face à un contexte oppressif pour sa santé mentale.

II – L'échec du sujet et du collectif à résister à l'emprise des nouvelles formes d'organisation du travail

1°) La résistance de la psychopathologie du travail à l'épreuve du réel scientifique

La « crise du travail » a été identifiée comme un sujet majeur dans l'évolution des sociétés contemporaines occidentales depuis déjà un certain temps (Bidet, Texier, 1994). Les incidences psychopathologiques liées à des situations de travail délétères pour le sujet humain sont également connues depuis longtemps (Dejours, 1980). Mais, en dépit de la centralité des rapports entre santé et travail, les avancées de la psychopathologie du travail n'ont été que très récemment reconnues comme un enjeu décisif pour les sciences de la société. Symptomatique de ces difficultés, un récent dossier de la revue *Sociologie du travail* (mars 2011) montre une tendance des sciences sociales en France, a être toujours aussi rétive à considérer le sérieux des enjeux posés. La « souffrance au travail » est ainsi pensée comme une construction sociale d'acteurs avant tout soucieux de préserver leurs propres intérêts en voulant *psychologiser les*

rapports sociaux. Une telle 'considération' de la question de la santé et de la sécurité au travail, qui est, soulignons-le, réduite à sa forme pathologique (la souffrance), et qui, au final confinerait presque (pour certains) à une illusion de chercheurs, n'est-elle pas le signe d'une *singulière résistance*, au sens qu'en a donné Sigmund Freud à propos de la réception de ses propres théories ?

Pour rendre compte des transformations actuelles des organisations du travail et de leurs incidences sur la santé humaine, l'analyse de la subjectivité au travail constitue pourtant un ancrage théorique et pratique fondamental (Deranty, 2011). La psychopathologie du travail, qui est un vecteur de recherche de la psychodynamique du travail, donne d'autres éléments d'intelligibilité pour discuter du thème de la résistance. Définie comme « l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » (Dejours, 2000, p. 204), elle permet de comprendre la centralité du travail pour le sujet et sa santé mentale. Si le réel tend à résister à la volonté humaine, il s'agit aussi pour celles et ceux qui travaillent de résister à l'emprise de l'organisation du travail sur eux-mêmes. Or, les analyses de cas développées par la clinique du travail montrent plutôt une tendance majoritairement négative. Elles ne partagent pas l'idée (sans toutefois l'exclure) que les résistances du salariat constituent « un front [qui] est toujours actif » (Bélanger et Thuderoz, 2010) et suffisamment efficace, structuré pour rendre inopérantes les dominations managériales contemporaines dans ce qu'elles ont de plus pervers. Si des formes d'opposition au travail perdurent toujours, l'heure est aujourd'hui, si l'on peut dire, davantage à la défaite, à la démobilisation des travailleurs et donc à une *absence de résistance* au sens politique et moral du terme.

La démultiplication des pathologies mentales et psychosomatiques en situation de travail résultent d'une vulnérabilisation complexe du sujet mais aussi, il faut bien en convenir, d'un échec des collectifs de travail à protéger le sujet de la maladie mentale. Il faut, à notre avis, partir de cette idée que l'existence des formes d'opposition à la domination au travail est intimement liée au fait que nous vivons jusqu'à présent dans un État de droit plus ou moins démocratique qui les autorise formellement, à la différence des régimes politiques dictatoriaux qui les prohibent explicitement. L'élément fondamental qui a changé les relations sociales au travail est l'affaiblissement considérable des solidarités collectives des salarié-e-s. Celles-ci constituaient auparavant une protection psychologique très importante contre les atteintes à la santé tant mentale que physique (Dejours, 1980, 1998). Leur détérioration, qui ne se réduit pas à une simple disparition, nous le verrons après, est intimement liée aux nouvelles formes d'organisation du travail, lesquelles tendent plus ou ou moins délibérément à saper les conditions du vivre-ensemble au travail. L'analyse de la psychodynamique entre santé, travail et défenses contre la maladie nécessite que l'on revienne plus en détails sur certains concepts fondamentaux.

2°) Le paradigme de la santé mentale : quelles

formes de résistance à la souffrance ?

La psycho dynamique du travail s'est construite à partir de l'échec de la première psychopathologie du travail à démontrer l'existence de psychoses et de névroses de travail (Le Guillant, 1985 ; Molinier, 2006). En effet, le lien de causalité sur laquelle cette thèse s'appuyait – le travail rendrait fou –, niait la subjectivité des travailleurs. Ainsi, note Christophe Dejours, « les hommes [et les femmes] n'étaient pas passifs face aux contraintes organisationnelles, ils étaient capables de se protéger de leurs effets nocifs sur la santé mentale et de conjurer l'issue « naturelle » que représentait le spectre de la maladie mentale » (2000, p. 205-206).

La psycho dynamique du travail s'est alors posée comme un cadre élargi de réflexions étiologiques en intégrant la question du plaisir au travail et en posant *la normalité,* c'est-à-dire savoircomment se constitue *la santé mentale au travail*. Comment font les personnes pour tenir lorsque leur santé mentale peut être atteinte par des situations de travail destructrices ? Comment font-elles pour ne pas décompenser et sombrer dans la pathologie ? Ainsi, l'objectif principal n'est plus seulement de comprendre la souffrance à partir d'elle-même (le *pathos)*, ni de décrire ses manifestations multiples que sont la peur, l'ennui, la honte, la douleur physique et morale. Le but est avant tout de comprendre ces dimensions pathologiques à partir des stratégies de défense qui permettent de résister subjectivement à la souffrance. Individuelles[5] ou collectives, elles visent à préserver le sujet des atteintes à son intégrité psychique. Elles ont une fonction conservatrice, au sens de maintien du *statu quo* psychique. Les stratégies de défense sont essentielles pour la psycho dynamique du travail car elles constituent « le pivot de la santé mentale ». Or, celle-ci n'est jamais acquise et constitue toujours un compromis précaire et fragile entre la souffrance et la résistance à la souffrance.

Il faut noter ici la spécificité des stratégies collectives de défense, lesquelles constituent une découverte fondamentale de la psychodynamique du travail. Elles sont « intentionnelles mais non conscientes ; ne modifient pas le risque ; [mais] agissent dans l'ordre d'une maîtrise symbolique du danger » (Molinier, 2006, p. 197). Les stratégies collectives de défense se construisent le plus souvent dans les collectifs de travail qui sont confrontés aux risques mortels de l'accident. C'est notamment le cas du secteur du bâtiment et de la construction. Un moyen de se protéger contre la peur est de tout faire pour se convaincre que le risque n'existe pas. Une stratégie collective de défense peut être alors de « braver » le risque en groupe, en mettant par exemple chacun à l'épreuve de traverser une poutre suspendue à une dizaine de mètres de hauteur. La réussite de cette « bravade virile » et la reconnaissance des pairs permettent, grâce à un travail d'élaboration psychique complexe, de conjurer la peur de l'accident.

Pour la psycho dynamique du travail, si les stratégies de défense permettent de préserver sa santé mentale et de travailler, elles ont aussi un coût. Dans ces « *idéologies de métiers* » pénibles, la contrepartie est la suspension, l'anesthésie de la pensée. Ces « *bravades »* prônant l'idéal de virilité*,* peuvent engendrer le plus souvent

le mépris des femmes et des formes variées de racisme[6]. En outre, lorsque les stratégies collectives de défense ne suffisent plus à contenir la souffrance psychique du travail, des « idéologies défensives » peuvent se constituer. C'est ainsi qu'un ennemi commun au collectif est désigné et servira de bouc-émissaire et d'exutoire à la souffrance du groupe. De tels comportements, qui ont des effets encore plus paralysants pour la pensée et le sens moral, ont été observé notamment chez des cadres chargés de mettre en application les nouvelles formes de gestion du personnel (Dejours, 1998, pp. 123-135).

Les stratégies de défenses, qu'elles soient individuelles ou collectives, ont une valeur ambiguë pour le sujet. Fruit d'une invention personnelle ou collective, elles font appel à une forme d'intelligence, l'ingéniosité adaptative dans un but d'accroître les capacités de résister à des situations de travail pouvant être délétères. Mais, cet accroissement de *résistance subjective,* qui reste essentiellement non consciente, impacte sévèrement les capacités de penser et neutralise le sens moral. Pour ces raisons, les stratégies de défense ne peuvent être considérées comme des formes de résistance au sens politique du terme, c'est-à-dire celles qui visent à agir de manière consciente à l'encontre d'une volonté oppressive en ayant des ressorts moraux qui président à cette action. Au contraire, les stratégies de défenses, bien qu'elles soient conservatrices pour la santé mentale du sujet, agissent à son insu. Comme le note Christophe Dejours, elles « jouent un rôle important dans les ressorts subjectifs de la servitude et de la domination » et « peuvent apporter une contribution significative à la formation de la violence collective, voire de la violence de masse » (2009, Tome 2, p. 57). Cette ambiguïté fondamentale des stratégies de défense par rapport à l'action, pose ainsi, à un autre niveau, la question du rapport entre consentement et résistance à l'oppression dans les nouvelles organisations du travail. Cette problématique est perceptible dans les analyses données par la clinique du travail.

3°) Clinique du travail et échec de la résistance du sujet

L'accroissement ininterrompu et récent d'un nombre de personnes atteintes par une pathologie mentale en situation de travail montre que le sujet humain n'a pas pu trouver les ressources pour y résister et construire sa santé. Ce « fait social », au sens de Emile Durkheim (1895), peut être interprété comme une forme de vulnérabilisation de travailleurs qui sont très majoritairement des salarié-e-s, dans un contexte de transformations fondamentales du capitalisme contemporain (Chiapello et Boltanski, 1999 ; Chaignot, 2010). Pour la psychodynamique, les nouvelles formes d'organisation du travail sont *en cause* dans cette tendance générale à la détérioration des conditions de travail qui est aussi nouvelle. Pourquoi ? Un élément important permet d'entrevoir cet argument. Cette évolution négative du travail a tout d'abord un aspect très contemporain. Des maladies mentales et psychosomatiques jusqu'ici inconnues ont été découvertes. Les suicides et tentatives de suicides sur les lieux de travail sont de même des phénomènes nouveaux, alors que jusqu'à une période récente ils concernaient pour le travail surtout le monde de l'agriculture. Cette contemporanéité des pathologies

mentales en situation de travail reste très surprenante compte tenu des progrès techniques et technologiques (automatisation, informatisation, technologie de l'information et de la communication, etc.) qui étaient sensés améliorer la manière dont le travail devait s'adapter à l'Homme (et non l'inverse).

Nous l'avons vu précédemment, on ne peut parler de causalité directe entre maladie mentale et organisation du travail[7], sous peine de faire fi des rapports complexes de la subjectivité. Toutefois, on peut insister sur la nature spécifique du rapport de travail, marqué par la soumission, et ses incidences sur le fonctionnement psychique humain. Ainsi, note Christophe Dejours, « trois composantes du rapport homme-organisation du travail peuvent être prises en compte : la fatigue qui fait perdre à l'appareil mental la souplesse de ses rouages, le système frustration-agressivité réactionnelle qui laisse sans issue une part importante de l'énergie pulsionnelle ; l'organisation du travail en tant que courroie de transmission d'une volonté étrangère qui s'oppose aux investissements pulsionnels et aux sublimations » (2000, p. 158). La clinique du travail montre que dans les catégories de pathologies de surcharge (1) et de pathologies de l'isolement (2), les organisations du travail jouent un rôle décisif dans le déclenchement des décompensations psychopathologiques.

III – Les pathologies de surcharge

1°) Le burn-out ou l'épuisement professionnel

Le *burn-out* se manifeste par l'épuisement émotionnel, par une déshumanisation de la relation à autrui et par un sentiment de non-accomplissement de soi et d'échec répété (voir Maslach et Leiter, 2011). Ce syndrome a été reconnu à partir des années 70 aux États-Unis. De manière étonnante, les infirmières et les travailleurs sociaux ont été les principaux concernés. Plus récemment, des enquêtes ont montré que les psychologues et les médecins du travail eux-mêmes ont été également atteints. D'autres secteurs d'activités ont été touchés : enseignement public, pôle emploi, sécurité sociale, service clientèle de grandes entreprises. La clinique souligne que toute personne peut être sujette au *burn-out* et qu'il n'y a pas de prédispositions psychologiques.

2°) Le karoshi

Il est un terme japonais qui signifie « mort subite par surtravail ». Elle est d'origine cérébrale (par hémorragie) ou cardiaque (par infarctus). Elle concerne des personnes n'ayant aucun antécédent cardio-vasculaire et dont l'âge varie entre 25 et 40 ans. On retrouve chez ces victimes une durée de travail hebdomadaire supérieure à 70h et un temps de travail de 24h précédent l'accident ou de 16h journalier pendant toute la semaine précédent l'accident. Christophe Dejours considère que cette pathologie est le résultat d'un processus psychosomatique : « l'hyperactivité professionnelle [...] finit par paralyser la pensée, l'imagination et la capacité de rêver » (2000, p. 12).

3°) Les troubles-musculo-squelettiques (TMS)

Les troubles-musculo-squelettiques, appelés également « lésions par effets répétitifs » et « lésions par hypersollicitations » (Dejours, 2000, p. 11), sont également en très nette augmentation. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ils touchent tout autant le secteur des services que l'industrie. Ces troubles sont reconnus comme des pathologies du corps et non mentales. En effet, ils touchent les extrémités tels que la main, le poignet, le coude, l'épaule et les genoux notamment. Mais ils ont pourtant une origine psychosomatique (Dejours, 2000). La contrainte de la répétitivité n'atteint pas tout de suite le corps mais d'abord le fonctionnement mental. Car l'ennui et la lassitude éprouvés face à une tâche répétitive entrent en contradiction avec la pensée. Alors pour travailler, le sujet se force à « paralyser sa pensée », ce n'est pas chose évidente. Cette répression mentale et émotionnelle forme une sorte d'anesthésie, d'insensibilité pour le corps qui deviendra malade à force de répétition de micro-traumatismes.

Les pathologies de surcharge mettent en cause le modèle complexe de management par les flux tendus (Durand, 2004). Dans un contexte d'intensification du travail, de restructuration des entreprises, les travailleurs sont hyper-sollicités en permanence, ce qui a pour conséquence d'augmenter la charge mentale de travail. Le système des flux tendus (qui prolonge la production du juste à temps), vulnérabilise considérablement la capacité des travailleurs à se défendre contre la pression continue et la multiplication des contraintes et des menaces. Le système des flux tendus est aussi en cause dans l'apparition des « pathologies de l'isolement »

IV– « Les pathologies de l'isolement »

Celles-ci constituent effectivement un fait nouveau et sont de plus en plus liées à des formes spécifiques de management. Elles sont en augmentation constante et touchent tous les secteurs d'activité.

1°) Les pathologies liées au harcèlement professionnel

Au premier plan, on retrouve les pathologies liées au harcèlement professionnel. Si celui-ci est une pratique aussi vieille que l'institution servile, les pathologies qui y sont liées sont quant à elles bien contemporaines. Le harcèlement a des conséquences désastreuses pour les personnes qui le subissent : dépressions graves, syndromes confusionnels occasionnant des troubles de la mémoire, une désorientation dans l'espace et dans le temps, des tendances paranoïaques et suicidaires. Le tableau clinique est édifiant : tutoiement sans réciprocité, injures publiques à caractère sexiste ou/et raciste qui visent à l'humiliation. D'autres techniques viseront à persécuter la personne par la surveillance systématique de ses faits et gestes, notamment par le contrôle de ses communications téléphoniques par amplificateur, par la fouille de son

bureau et de ses affaires personnelles. Le salarié sera privé de bureau, de téléphone, d'ordinateur et on videra son armoire. Il sera sifflé, méprisé, bousculé et jusqu'à ce qu'il soit frappé.

Cette violence psychologique, inhérente au principe même du harcèlement professionnel, ne se réduit pas à une dimension inter-individuelle. Le « harcèlement individuel[8] », constitue une catégorie parmi d'autres (Pezé et Soula, 2002) tels que :

- le harcèlement stratégique**,** qui a pour « objectif de faire céder la personne dont on veut se débarrasser afin de contourner les procédures légales de licenciement » (p.138).

- le harcèlement institutionnel**,** qui est une forme de stratégie de gestion du personnel qui profite de la précarité de l'emploi et du chantage au chômage.

- le harcèlement transversal**,** qui est le cas où une personne se voit être le bouc-émissaire de la souffrance collective directement liée à un problème structurel d'organisation du travail. La souffrance collective est alors reportée injustement sur le dos d'un bouc-émissaire qui est exclu progressivement du groupe. On parle alors de *déni collectif* notamment concernant des conditions de sécurité et de la qualité du travail, déni collectif auquel le-a harcelé-e ne participe évidemment pas.

Il faut ainsi remarquer que la majorité des harcèlements professionnels se forment dans le cadre d'une relation hiérarchique. Les situations de harcèlement professionnel sont presque toutes des conséquences directes ou indirectes d'un dysfonctionnement ou d'une défaillance de l'organisation du travail (Valette, 2004). En outre, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'élément déterminant dans l'apparition des pathologies liées au harcèlement n'est pas la cruauté et la perversité sans limite d'une personne ou d'un groupe envers une autre personne. Les travailleurs sont davantage fragiles aux manœuvres de harcèlement parce qu'ils se retrouvent seuls et sans défenses collectives. D'après la clinique du travail, l'élément déterminant dans le harcèlement professionnel est la perte des solidarités collectives et l'isolement des travailleurs. Cette absence de lien social conduit inévitablement presque toute tentative de résistance individuelle à l'échec face à la maladie mentale.

2°) Les suicides et tentatives de suicides sur les lieux de travail

Il est possible d'observer des causes relativement semblables à propos des suicides et tentatives de suicides sur les lieux de travail. Ce sujet est particulièrement préoccupant. Il est un phénomène nouveau et en nette augmentation. Cependant, il faut le souligner, il n'existe toujours pas d'épidémiologie sur l'ensemble du territoire français. A partir

d'une enquête réalisée en 2002 par des médecins du travail en Basse-Normandie (Gournay et al., 2004), il est toutefois possible d'extrapoler à plusieurs centaines (peut-être des milliers) de suicides et tentatives de suicides avec séquelles graves sur les lieux de travail. La question reste complexe car le rôle du travail comme facteur de suicide n'est pas évident à établir. Il peut être un facteur parmi d'autres (dont l'origine est essentiellement extra-professionnelle) comme il peut en être l'élément « déclencheur », décisif (Bègue et Dejours, 2009).

Tel est le cas examiné par Christophe Dejours (2005), de Mme V.B., une femme de 40 ans, mariée et ayant 4 enfants, au statut de cadre supérieur et professionnellement brillante dans une entreprise *high-tech*. Selon les faits, elle s'est suicidée à proximité de son lieu de travail en se jetant du haut d'un pont. Avant de faire ce geste mortel, elle a laissé par écrit des indications précises et troublantes sur le pourquoi de son acte. Elle expliquait ainsi qu'elle ne supportait plus les injustices et les brimades dont elle avait été victime par « un management inhumain ». En effet, Mme V.B. avait été rétrogradée plusieurs fois et empêchée de suivre des formations valorisant ses compétences. Elle faisait partie des meilleurs éléments au regard des évaluations des années précédentes.

Lorsque l'on regarde de plus près, ces rétrogradations faisaient suite à une demande personnelle de temps partiel (à 80 %) pour l'éducation de son enfant nouvellement adopté. Elle avait par ailleurs refusé un poste à l'étranger pour préserver sa vie familiale. Mme V.B. avait osé refuser de sacrifier sa vie familiale pour son travail. Elle avait refusé « la condition de cadre, entendue comme une nouvelle forme de servitude impliquant la vie toute entière du cadre et de sa famille » (Dejours, 2005, p. 150). Parce qu'elle avait osé s'élever contre l'injustice et dire non, le management a cherché par tous moyens à la vulnérabiliser. Son entreprise ne l'a pas tuée mais elle lui a enlevé les moyens de construire sa santé mentale en la dévalorisant de manière systématique. Le déséquilibre psychique qui s'est construit sur une « faille » personnelle préexistant à son travail, s'est alors instauré l'entraînant jusqu'à la mort.

Ainsi, cette femme a sombré dans une certaine « folie ». Mais si l'on prend le drame dans toute son ampleur, il y a une problématique morale et politique évidente. D'après l'analyse de ce cas, c'est encore la solidarité collective qui a fait défaut. Le vivre-ensemble n'existait vraisemblablement plus dans cette entreprise *high-tech* marquée par un management particulièrement « inhumain » et injuste. La preuve en est qu'au moment de son enterrement, ses collègues de travail étaient presque tous absents. Et cette absence contrastait terriblement avec la foule de ses amis issus d'associations diverses et de ses proches...

Ce cas de suicide montre de manière manifeste que cette femme a tenté de résister à une emprise managériale. Lorsque l'on analyse de plus près les raisons de son geste (sa lettre notamment), on ne peut réduire cette forme de résistance à une stratégie individuelle de défense telle que nous l'avons décrite précédemment. Elle traduit davantage l'expression d'une résistance morale, qui s'est élevée face à l'oppression de son entreprise et au nom de valeurs supérieures de justice. Son acte de désespoir, qui reste paradoxal par rapport à l'idée même de résistance, était probablement le signe

que sa capacité de résistance subjective avait été méthodiquement réduite à néant. Le cas de Mme V.B. reste selon nous, emblématique de ce qui arrive à un nombre croissant de personnes qui s'opposent moralement aux nouveaux modes de management. Dans leur conclusion, les auteures de l'enquête sur les suicides et tentatives de suicides en Basse-Normandie, soulignaient que : « ce qui paraît essentiel dans le passage à l'acte est l'isolement de la personne dans un système où il ne peut plus se raccrocher ni à son travail qu'il ne maîtrise plus ni à ses valeurs qui sont battues en brèche. Il n'est plus reconnu, il ne peut plus trouver d'aide parmi les collègues de travail, la hiérarchie devient indifférente sinon hostile… La personne perd pied » (Gournay et al, 2004, p. 96).

V – Conclusion

La multiplication des suicides et tentatives de suicides sur les lieux de travail, est une question qui, par sa gravité, dépasse l'enjeu même du travail. Elle constitue un véritable défi politique qui rappelle par la force du désespoir, la centralité anthropologique du travail. Elle vient d'autre part cristalliser dans sa dimension extrême, l'évolution des incidences psychopathologiques liées aux nouvelles formes d'organisation du travail. La destruction souvent méthodique des solidarités collectives du travail que des dispositifs de gestion, tels que l'évaluation individualisée des compétences et le management par la qualité totale ont pu engendrer, apparaît comme un élément essentiel pour comprendre la vulnérabilisation contemporaine du salariat par rapport au capitalisme. La question des suicides et tentatives de suicide en situation de travail confirme cruellement la thèse radicale de la banalisation de l'injustice sociale développée dans *Souffrance en France* (Dejours, 1998). Elle est un signe éloquent que les stratégies individuelles et collectives de défense se sont transformées et ont davantage renforcé une forme d'apathie morale des travailleurs face aux injustices que peuvent subir leurs collègues. Les conséquences de ces évolutions ne sont guère rassurantes. La problématique de la servitude volontaire comme manière de définir l'actuel esprit du capitalisme se pose inéluctablement. Eu égard à la centralité du travail, ces nouvelles formes de tyrannie sociale menacent directement les fondements modernes des sociétés occidentales, d'autodestruction (Chaignot, 2012).

Cette étude approfondie de la thématique de la résistance à partir de la psychodynamique du travail et à travers principalement l'œuvre de Christophe Dejours, n'a pas uniquement eu pour objectif de montrer la polysémie du terme dans un esprit de neutralité axiologique. En montrant la complexité et les différents visages des rapports entre résistance et travail, cet article a voulu proposer un point de départ à la réflexion sur les conditions de la possibilité d'une résistance volontaire, par rapport à l'oppression contemporaine des nouvelles formes de domination dans le travail. Ainsi, en dépit de la tonalité négative du constat donné par la clinique du travail et des conséquences que l'on peut en tirer, il n'est pas pour l'heure question de capituler. Il reste à ce jour un puissant garde-fous dont il sera difficile de passer-outre sous peine de scier la branche sur laquelle nous sommes tous assis : le droit. Il faut ici saluer le travail des juristes et des magistrats de la chambre sociale de Cour de Cassation, qui, depuis

plus d'une décennie construisent un véritable droit à la protection de la santé mentale et physique au travail. Ainsi, dans un arrêt du 29 juin 2011, il est très solennellement rappelé que « le droit à la santé et au repos est au nombre des exigences constitutionnelles ». Telle une manière de rappeler au législateur ses obligations envers le peuple, il appelle d'autre part à poursuivre l'œuvre du droit du travail, c'est-à-dire du mouvement ouvrier, pour la promotion de la justice sociale sur le terrain même du travail.

1 Étienne de La Boétie, (1548), *Discours de la servitude volontaire*, Paris : Mille et une nuits, Traduction en français moderne par Séverine Auffret, 1995, p. 15.

2 Cet article tente de prolonger l'entretien entre Christophe Dejours et Dominique Lhuilier : Lhuilier Dominique, « Christophe Dejours. Résistance et défense », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/1 n° 7, p. 225-234.

3 Voir le concept psychanalytique de « compulsion de répétition » dans *Au-delà du principe de plaisir*, de Freud (1920).

4 Même fortuites, ces expériences du « réel du travail » et du « réel de l'inconscient » ont souvent une résonance entre elles.

5 Ainsi,une stratégie individuelle de défense fréquemment mobilisée dans les travaux répétitifs sous contrainte de temps (par exemple les chaînes de montage), est la pratique de l'auto-accélération qui tentera de chasser l'ennui, source de souffrance mentale importante. Cette stratégie aura pour conséquence de réprimer la pensée du travailleur, ce qui facilitera l'effectuation de son travail en surcharge mais aura aussi pour incidence de prolonger cette anesthésie dans sa vie personnelle hors-travail (Dejours, 2009, Tome 2, pp. 57-60).

6 Les stratégies collectives de défenses des infirmières sont toutefois spécifiques et ne se réduisent pas à des conduites viriles d'évitement de leur vulnérabilité. Voir Pascale Molinier, 2006, pp. 243-262.

7 « Les décompensations psychotiques et névrotiques dépendent en dernier ressort de la structure (Freud, 1932) des personnalités » (Dejours, 2000, p. 158).

8 Cas d'une personnalité obsessionnelle ou perverse narcissique qui agit dans le but de détruire gratuitement autrui ou de valoriser son pouvoir.

Bélanger J. et Thuderoz, C. 2010. « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, n° 51-3, pp. 427-460.

Begue, F. et Dejours C. 2009. *Suicide et travail : Que faire ?*, Paris, PUF.

Bidet J. et Texier J. (sous la dir.). 1995. *La crise du travail*. 28-29 janvier 1994, Collection Actuel Marx Confrontation, Paris, PUF.

Boltanski, L. et Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Chaignot, N. 2012 (à paraître). *La servitude volontaire aujourd'hui. Esclavages et modernité*, Paris, PUF, collection Partage du savoir.

Chaignot, N. 2010. *Esclavages et modernités. La servitude volontaire comme problématique du capitalisme contemporain*. Thèse de doctorat, Firenze, Institut Universitaire Européen.

Dejours C. 2009. *Travail vivant*, Tome 1 et 2, Paris, Payot.

Dejours C. 2006. « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, Paris, PUF, 39, pp. 123-144.

Dejours C. 2005. « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, 13, pp. 53-74.

Dejours C. 2001. « Subjectivité, travail et action », *La pensée*, 328, pp. 7-19.

Dejours C. 2000. *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard (nouvelle édition augmentée).

Dejours C. 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale,* Paris, Seuil.

Deranty, J.-P. 2011« Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain » , *Actuel Marx*, vol. 1, n° 49, pp. 73-89.

Durkheim, E. 1988. *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion.

Freud, S. 2010. *Au-delà du principe de plaisir*, (1920), traduit de l'allemand par Laplanche, J. et Pontalis, J.-B., Paris, Payot.

Freud, S. 2001. *Introduction à la psychanalyse*, (1915-1917), Paris, Payot.

Gollac M. ; Lallement, M. ; Loriol, M. ; Marry, C. ; Marichalar, P. ; Martin, E. et Molinier, P. 2011. « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », dossier-débat, *Sociologie du travail,* 53, pp. 3-36.

Gournay, M. ; Lanièce, F. et Kryvenac, I. 2004. « Étude des suicides liés au travail en Basse-Normandie », *Travailler*, vol. 2, n° 12, pp. 91-98.

Grenier-Pezé, M. et Soula, M.C. 2002. « Approche pluridisciplinaire du harcèlement moral », *INRS*, *Documents pour le médecin du travail*, n° 90, 2e trimestre.

La Boétie, E. de 1995. *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Mille et nuits.

Le Guillant, L. 1985. *Quelle psychiatrie pour notre temps ?*, Toulouse, Ères.

Lewin, K. 1975. *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, PUF.

Lhuilier, D. 2009. « Christophe Dejours. Résistance et défense », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n° 7, pp. 225-234.

Maslach, C. et Leiter, M. 2011. *Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel,* Paris, Les arènes.

Molinier, P. 2006. *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot.

Valette, J.-C. 2004. « L'action syndicale pour la santé mentale au travail », *Performances*, n° 16, Mai-Juin.