

HISTOIRES DE DÉVOIEMENTS

Dévoier : détourner du droit chemin (Petit Robert).

Nourrie de quelques lectures et de près de trois ans d'écoute au groupe Souffrance au travail de l'Association Santé Charonne, je vais examiner ici quelques « dévoiements » eu égard à un droit chemin qui, quand on parle du travail est souvent le chemin du droit mais pas seulement : c'est aussi celui de la langue. Certes, celle-ci est faite pour se plier de mille façons à mille usages. Toutefois, quand les mots, dans la langue du travail, en viennent à tourner de plus en plus le dos aux définitions du dictionnaire, il est temps de s'interroger sur la raison de ce détournement.

1) **Premier dévoiement** : ne pas partir de l'activité réelle du travail, de la tâche professionnelle elle-même, pour les gérer ensuite, mais partir de la logique gestionnaire et comptable (très formalisée et loin des réalités techniques) pour définir le travail jusque dans ses résultats quantitatifs.

Sous forme de jeu de rôle : PDG d'un grand groupe coté en bourse, poussé par les actionnaires pour qui 15% est le seuil minimum de rentabilité, ou cadre sup relayant la politique du grand groupe en question, ou chef de service dans une importante collectivité territoriale (et en tant que tel nécessairement relié aux élus), vous

- fixez des objectifs et des résultats uniquement quantitatifs, donc mesurables, sans vous préoccuper des moyens d'y parvenir. Le qualitatif, difficilement mesurable passe à la trappe. (Pourtant dans le travail réel, il continue d'exister, de prendre du temps, de l'énergie et de l'intelligence, toutes choses nécessaires pour surmonter les difficultés inhérentes à tout réel...).

- évaluez individuellement les performances en feignant d'ignorer que sur le terrain le travail implique nécessairement l'autre, qu'il soit collègue, client ou patron. Mais l'avantage est d'installer ainsi un système de concurrence entre les salariés qui vous préserve de tout mouvement social. Qu'il détériore les rapports sociaux au point de générer de graves problèmes de santé n'entre pas dans le bilan comptable de l'entreprise, même si, il faut le reconnaître, nombre de salariés y trouvent leur compte car c'est la première marche à grimper pour une carrière professionnelle.

- adoptez avec célérité les dernières méthodes innovantes sans vérifier si elles correspondent à un gain effectif.

- vous faites le chantre de la « qualité totale » et du « zéro défaut », expressions qui dans d'autres systèmes sonneraient comme totalitaires, mais pas du tout, puisque vous évoluez au sein d'un système libéral, certains lui délivrant même un certificat de nouveauté en le requalifiant de « néo ».¹

2) **Deuxième dévoiement : le détournement de la loi**

Depuis mars 2007, le code du travail précise que le contrat de travail doit être « exécuté de bonne foi », oui car des entreprises peuvent l'exécuter de « mauvaise foi » et l'on assiste au « détournement du lien de subordination, des règles disciplinaires, du

¹ On pourrait d'ailleurs s'interroger sur le sens de tous les « néos » : ex : quel sens a le « néogothique » dans une société qui n'est plus féodale ?

pouvoir de direction, du pouvoir d'organisation ». ²C'est le règne du harcèlement moral (qui peut aller jusqu'aux insultes), de la placardisation, des injonctions paradoxales mais aussi de l'intensification du travail, de la surcharge de travail, toutes choses auxquelles un humain encore humain ne peut résister sans nuire gravement à sa santé..., et l'on aboutit ainsi à cette formidable innovation qu'est la souffrance au travail... Certains diront qu'elle a toujours existé, sans doute mais pas sous cette forme systématisée, incluse dans le mode de management lui-même ou conséquence d'une gestion déconnectée du travail réel, ni surtout sous cette forme d'extrême solitude, brutale et inhumaine.

3) Troisième dévoiement : le détournement de la connaissance du fonctionnement psychique

Les avancées des sciences humaines dans la connaissance du psychisme, individuel ou de groupe, ont permis d'améliorer les soins thérapeutiques, les méthodes de formation, mais si, et seulement si, ces soins ou méthodes s'inscrivent dans un cadre déontologique précis car l'on touche à la délicate question de la transformation de l'autre. Enlevez l'éthique, il vous reste la manipulation. Appliqué au travail, cela donne le harcèlement moral comme moyen de management et surtout comme moyen de licencier à peu de frais, où l'on voit le salarié venir demander lui-même son licenciement... L'entreprise, généreuse, offrira le pot de départ !

Dans cette perspective, la manipulation des groupes est un jeu d'enfants : l'intensification du travail pesant sur tous, avec la perspective de l'évaluation individuelle ou la crainte du licenciement au bout, la décharge opportune sur un seul devient pour le groupe de collègues une nécessité : c'est l'éternel processus du bouc émissaire.

Jeu de rôle du bouc émissaire : choisissez-le plutôt avec une responsabilité particulière, par ex. un responsable intermédiaire entre divers salariés de même rang et un supérieur hiérarchique n+1 ou n+2³... Pour le rôle de n+..., prenez plutôt des personnes calmes qui se tiennent prudemment et même gentiment au-dessus de la mêlée, (de préférence un homme au milieu de femmes...). Pour le bouc émissaire, prenez plutôt quelqu'un d'honnête et scrupuleux, travailleur, voulant bien faire. Dernier détail : prenez-le plutôt femme et plutôt seule avec un enfant à élever (ou plusieurs !), histoire de lui enlever toute idée de risquer d'aller voir ailleurs, ou pire encore, toute idée d'engager une riposte quelconque, avec des collègues par ex. ou d'attaquer aux Prud'hommes !...

Ce bouc émissaire, raffinement suprême, bien souvent aura tendance à s'empêtrer dans une vision psychologique immédiate et individualiste : « comment peut-on être aussi méchant ? » se demandera-t-il. Oui, comment dans cette usine où avaient déjà eu lieu cinq ou six suicides au travail, quelqu'un a pu mettre une corde (une invitation à se pendre) sur le poste de travail d'un qui donnait des signes de déprime ?⁴

L'explication seulement individuelle ne peut rendre compte de ce qui se passe : il faut faire l'analyse de l'organisation du travail pour cela. De même l'analyse purement rationnelle des rapports humains ne peut rendre compte de la violence qui s'y déploie : seul

² In PÉZÉ Marie. SAADA Rachel. SANDRET Nicolas. Travailler à armes égales : souffrance au travail : comment réagir. Montreuil-sous-Bois : Pearson. 2011.

³ N+1, N+2 etc. : ainsi dénomme-t-on les directeurs divers et variés inscrits sur l'échelle hiérarchique professionnelle, je le précise pour tous ceux qui en sont restés aux mots, ignorant ce saut décisif pour la clarification sociale, de la mathématisation de la langue...

⁴ In Christophe Dejours, Florence Bègue. Suicide et travail : que faire ? Paris, PUF, 2009.

un facteur inconscient amplifié par le collectif peut permettre d'appréhender cette complexité.

Quand le travail perd tout sens et quand il n'y a plus de possibilité d'échanges de paroles sur le lieu de travail, nous dit Christophe Dejours⁵, l'accès à la sublimation est barré, c'est la porte ouverte au monde pulsionnel dont la violence est le pivot.

De la même façon, le salarié en souffrance (particulièrement les femmes...), bien souvent va s'interroger sur lui, sur ce qu'il a pu mal faire ou ne pas faire, s'accuser de n'avoir pas été innovant, aimable, sans voir que, s'il vit sa souffrance dans un corps individué, celle-ci n'en est pas moins générée par un processus collectif dans lequel il est pris.

Idem pour ceux qui penseraient que la souffrance au travail ne tombe que sur des gens prédisposés par leur fonctionnement psychique personnel. Outre que personne ne dispose d'un équilibre psychique à l'abri de toute faille, il faut voir, comme le montre encore Christophe Dejours, que le travail (comme l'amour...) touche profondément à l'identité personnelle et il n'est pas d'homme sur terre qui n'ait besoin du regard de l'autre pour se sentir exister. Le travail donne ce sentiment d'exister (et ma foi quand l'amour n'est plus au rendez-vous ou qu'on n'a plus de temps à lui consacrer, le travail en devient même une planche de salut ou une échappatoire ...) à la fois parce qu'il donne une place dans la société, qu'il permet de se rendre utile et, pour les plus chanceux, aussi de s'accomplir. Si ce regard devient collectivement meurtrier, guère de personnes peuvent résister à cette agression et le processus d'isolement et d'autodestruction qui se met en place se fait, en dépit de la volonté rationnelle de la personne. Celle-ci va même renchérir sur sa souffrance en renchérissant sur son travail, tombant dans l'hyperactivité pour anesthésier sa peur, s'enfermant ainsi dans le cercle vicieux du refus de penser et du délitement moral et physique. Plus d'un, au groupe Souffrance au travail, a dit ce constat d'étonnement : « jamais je n'aurais pensé que cela puisse m'arriver ». C'est que, quand tout va bien, on s'en attribue naïvement tous les mérites et on ne soupçonne pas à quel point on dépend de l'autre et du système environnant ni à quel point une partie de notre psychisme nous échappe...

Comment a-t-on pu assassiner en masse nous dit aussi Christophe Dejours pour qui la « banalisation du mal » n'est pas une spécificité germanique des années 30 mais un mal répandu dans nombre d'entreprises aujourd'hui, où chacun est victime et complice à la fois d'un système qu'il réproouve le plus souvent mais sur lequel il ne se voit pas avoir prise. Comment dans ces conditions, retrouver une véritable individualité ? Or, cette question ne peut trouver sa réponse que si elle se noue à cette autre question : comment retrouver du collectif ? Ou bien, dit autrement : comment retrouver une autre individualité avec un autre collectif ?...

4) Quatrième dévoiement : la dé-valorisation

Il n'est pas toujours utile de se débarrasser des valeurs morales, parfois elles peuvent servir, mais en les détournant bien sûr : prenez le mot « courage », bien pratique ce mot, c'est devenu la goutte d'huile qui facilite l'exécution de basses œuvres où le mensonge devient un outillage de haute performance. Le courage est devenu synonyme

⁵ Christophe Dejours est psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail. Il est professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers et directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action.

d'endurcissement. En fait autrefois on employait le mot « cynisme » pour qualifier ce qui est demandé à maint salarié aujourd'hui. La virilité, comme de juste, est associée à ce « courage », une virilité archaïque : celle qui se mesure à l'aune de la violence qu'on est capable de commettre sur autrui. Pour les femmes, on jouera volontiers sur le sens traditionnel du don de soi. Pour tous, on requiert un clivage du Moi pour pouvoir continuer de « fonctionner », on devient (faussement) indifférent aux autres en se « blindant ». ⁶

Sur le versant de celui qui souffre au travail, on trouve aussi ce même blindage sous la forme du « tenir à tout prix », « s'en sortir seul », « se taire et serrer les dents » sans voir que ce type de courage a plus à voir avec la dévalorisation de soi (et même de la destruction de soi, quand la santé est attaquée), la dévalorisation des autres et de la valeur courage elle-même, qu'avec le véritable courage qui serait plutôt du côté de la capacité à dire « je », l'indice du sujet par excellence, qui se mettrait à penser par lui-même, au milieu d'un ensemble qui lui, continuerait de se conformer sans discuter à ce qu'on lui demande. Et l'on mesure bien que ce n'est pas facile à faire, surtout avec les menaces très concrètes de la mise au ban, du licenciement possible..., d'où la nécessité du collectif comme protection.

Les équipes de psychosociologues du travail intervenant dans les entreprises aux prises avec un climat délétère, et proposant une mise en circulation de la parole sous des protocoles divers (mais distinguant les catégories professionnelles) constatent que souvent la situation se débloque quand un se lance, avec courage, pour « parler vrai », alors d'autres suivent et un collectif, sur des bases plus saines se reconstruit.

5) Cinquième dévoiement : la distorsion communicationnelle

Ainsi dénommée par les chercheurs pour désigner le faire semblant à tous les échelons d'une entreprise : faire semblant de respecter les consignes, reprendre le vocabulaire du jour, montrer que dans son service tout est conforme aux prescriptions. C'est une nécessité à destination de la concurrence mais aussi interne, un double langage, qui passe forcément par un clivage psychique qui n'a rien à envier à celui que dénonçait si justement C. Milosz dans son essai sur le système communiste dans « la pensée captive », ou George Orwell dans « 1984 ». ⁷ C'est le contraire du retour d'expérience.

Avant même de parler de « distorsion » de la communication, on peut remarquer d'ailleurs que la communication est souvent, à elle seule, une distorsion par rapport au travail réel. Exemple : un grand groupe de la grande distribution décide de répondre à la demande du Ministère du Travail faite aux entreprises en 2009 (suite à la série des suicides), de prendre des mesures concrètes pour diminuer le stress au travail. Il diffuse un power point plein de bonnes intentions sur le sujet et parallèlement continue d'afficher les mêmes objectifs de réduction du personnel dont la conséquence est que la même charge de travail

⁶ cf. Victor Klemperer. La LTI, [Lingua tertii imperii], la langue du troisième reich.

Dans ce livre, (sorti en 1947 mais rédigé au cours des années de persécution du nazisme) Victor Klemperer, linguiste d'origine juive, note l'évolution de la langue allemande aux prises avec l'idéologie nazie. Il y remarque que le héros traditionnel, modèle de l'homme courageux destiné à élever l'humain, devient, dans la LTI, un simple tueur : brutal, sans état d'âme, blindé, rigide. Les valeurs qui y sont associées : la mécanisation et l'automatisation ; ce qui est exalté : la galvanisation de l'humain (autre terme issu du monde de la technique), l'investissement total, autre nom de la fanatisation (reprise comme telle et connotée comme valeur positive) ; et pour les ennemis : la réification de l'humain... : le héros comme machine et l'ennemi comme chose. Cela résonne étrangement avec la langue du management agressif actuel...

⁷ George Orwell y invente le concept de « novlangue » qui n'est pas très éloignée de la « LTI ».

retombe sur un nombre plus limité de travailleurs : drôle de façon de réduire le stress..., avec cette autre conséquence : que les perspectives de promotion se raréfient. Or cette perspective, réelle jusque là dans ce secteur, était précisément ce qui faisait supporter aux salariés un travail répétitif et des salaires du niveau du SMIC. Autrement dit : la communication remplace la politique sociale.

6) Sixième dévoiement : le suicide au travail

A bien y regarder, il ressort aussi d'un dévoiement : quand le seul moyen de dénoncer tout ce qui a été dit plus haut, est de venir s'ôter la vie sur le lieu même de sa souffrance : lutter, seul, en une unique fois, au prix de sa vie !

Mais sans doute que ces souffrants au travail qui n'ont vu que la mort comme issue à leur souffrance, n'avaient-ils pas rencontré un « conseiller en mobilité », (chargé de faire avaler le plan de licenciement aux salariés dans ce même grand groupe de la distribution cité plus haut) qui, bien que risquant lui-même d'être licencié, affiche dans son power point ce savoureux dévoiement de la langue (dans ce contexte-là bien sûr) : « transformer la contrainte en opportunité »... D'autres y verraient de « l'intox »...

LE COLLECTIF COMME RIPOSTE A LA SOUFFRANCE INDIVIDUELLE

Où sont les rassemblements, les délégations, les collectifs, les assemblées, les comités, la solidarité, la coopération ???

Bref, où est le collectif ?

1) **Parler en premier lieu à ses collègues**, quand c'est encore possible, au moins à un ou une, car le processus de la souffrance au travail est une pathologie de la solitude dont il faut prendre au sérieux les premiers signes corporels (la fatigue, l'insomnie, les TMS⁸), qui peuvent mener au burn out⁹ ou au suicide.

Parfois, parler au N+... ou au DRH peut aider, voire suffire à résoudre le problème, mais seulement quand celui-ci n'est pas dans une stratégie volontaire de management par la peur, quand il a encore une marge de manœuvre par rapport à ses commanditaires et aussi, quand il ne se défile pas...

2) **Se vivre comme salarié ayant des droits** : c'est déjà émerger de la souffrance individuelle, avoir recours aux intermédiaires que la loi a mis en place à cet effet : le médecin du travail en premier lieu, le CHSCT¹⁰ quand il y en a un, le délégué du personnel, le délégué syndical, l'inspection du travail, toutes instances qui peuvent jouer le rôle du tiers pour sortir du face à face mortifère salarié/système de travail.

⁸ TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

⁹ Burn out : expression anglaise utilisée pour la première fois en 1969, le burn out fait référence à un « incendie intérieur ». Comme un immeuble dévasté par les flammes, il laisse les gens vidés intérieurement, mais intacts à l'extérieur. Il se manifeste par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». Organisation Mondiale de la Santé cité par la revue Valeurs Mutualistes, février 2014.

¹⁰ CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

3) **Parler à l'extérieur de l'entreprise** : à ses proches bien sûr, mais l'étude des suicides au travail montre malheureusement que souvent cela ne suffit pas : quand on est pris dans un processus d'autodestruction, même si on est bien entouré, ce processus, inconscient, est le plus fort. Peut-être parce que le cadre familial n'est pas suffisamment décentré par rapport au salarié lui-même, que les deux sont pris dans une logique trop exclusivement affective ?

Franchir le pas d'aller dans des lieux d'écoute tels que les Consultations Souffrance et Travail ou mis en place par les syndicats ou associations, peut être décisif car ce ne sont pas tant des lieux où on se confie ou s'épanche, comme une vision primaire (volontiers portée par la « LTI » de la virilité archaïque) pourrait le faire croire, mais parce que **parler à l'autre, c'est se donner la chance de se remettre à penser**. Car s'il est une chose qui est recherchée dans toutes les « LTI » ou « novlangue » du monde, c'est l'empêchement à penser : abruti de travail, soumis à un stress robotatif, il n'est matériellement, corporellement, plus possible de penser : serait-ce, au fond, ce qui est recherché dans ces systèmes de travail pervers ?¹¹

Cet empêchement à penser est renforcé au besoin par l'inversion des valeurs et la perversion des mots : seule, l'action est noble dans la « LTI » du néolibéralisme et tout ce qui lui échappe est du temps perdu, (et nombre de salariés sont fiers de dire qu'ils n'ont pas une minute à eux...). **Or, seule une action réfléchie est une action, le reste n'est qu'exécution ou passage à l'acte. Et réfléchir suppose du temps et de l'altérité, y compris quand le temps manque : ainsi ajuster l'action au cours de son déroulement suppose des échanges avec d'autres.**

C'est pourquoi Christophe Dejours préconise, comme issue à ces organisations de travail trop destructrices pour ne pas nuire, à terme, à l'entreprise elle-même, « des espaces de délibération » sur le lieu de travail pour aboutir à des règles de fonctionnement de métier. Il emploie bien le mot « métier », pour désigner cet espace tiers entre les « prescripteurs » du travail et les « opérateurs » ou « agents » ; en fait le mot métier recouvre toute la complexité du travail réel que nie la logique gestionnaire.

Se remettre à penser, c'est aussi ce à quoi peut servir un arrêt maladie, une fois passé le temps nécessaire pour récupérer physiquement.

Parler avec d'autres, d'égal à égal, dans un cadre précis, c'est ce qui se fait au groupe Souffrance au travail de l'Association Santé Charonne, pour se dissocier de sa souffrance et retrouver un rapport plus juste au réel en l'analysant. Le but n'est pas de dire à celui qui expose sa situation ce qu'il doit faire, mais de l'éclairer au mieux, par l'échange et quelques informations, afin qu'il puisse retrouver une distance qui lui permette de décider de la suite qu'il entend donner, et lui seul, à ce qui lui arrive. Un moment collectif, dans un cadre de confiance, pour aider à se retrouver soi et retrouver des conditions normales de pensée.

Claudine Cicoella

¹¹ Encore les années 30, un souvenir personnel hérité de mes parents : à moi qui les interrogeais sur ces années de funeste mémoire politique, ils répondaient : « nous travaillions six jours sur sept, le travail et le trajet qu'on faisait à vélo ou à pied prenaient plus de dix heures par jour. Nous étions abrutis de fatigue et n'avions pas de temps à nous. Nous ne pensions pas ». Pourtant, il y a eu 36, quand nombre de salariés partageant cette même condition ont « *cessé le travail* ».

BIBLIOGRAPHIE

- BENQUET Marlène. Encaisser ! : Enquête en immersion dans la grande distribution. Paris : la Découverte. 2013.
- DEJOURS Christophe. La panne : repenser le travail et changer la vie. Paris : Bayard. 2012.
- DEJOURS Christophe. Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil. 1998-rééd. 2009. (Points-essais).
- DEJOURS Christophe. Travail vivant. 2 vol. Paris : Payot. 2009.
- KLEMPERER Victor. LTI, la langue du troisième Reich. Carnet d'un philologue. Paris : Albin Michel. 1996.
- MILOSZ Czeslaw. La pensée captive. 1953.
- ORWELL George. 1984. Paris : Gallimard, 1950.
- PÉZÉ Marie. Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés : journal de la consultation souffrance et travail 1997-2008. Montreuil-sous-Bois : Pearson. 2008.
- PÉZÉ Marie. SAADA Rachel. SANDRET Nicolas. Travailler à armes égales : souffrance au travail : comment réagir. Montreuil-sous-Bois : Pearson. 2011.

Et aussi :

DVD : Jean-Michel CARRÉ. J'ai très mal au travail, cet obscur objet de haine et de désir. Paris : éditions Montparnasse. (Comprend des interviews de Marie Pézé, Christophe Dejourns, Paul Aries).

Radio : France Culture, émission réécutable et podcastable « la grande table » du 1/01/2014 : interview de Christophe Dejourns inclus dans une série de deux semaines autour de : « comment refaire Histoire ? », très intéressant recensement des toutes les recherches autour de l'idée de reconstruire du collectif : www.franceculture.fr/emission-la-grande-table-2eme-partie-35-comment-refaire-histoire-le-collectif-a-l'epreuve-de-l'indiv