

Le suicide

JPS ACTES 2008

www.preventionsuicide.be

Une initiative du Centre de Prévention du Suicide

Mardi 29 janvier 2008

Le suicide et le monde du travail

Conférence de Monsieur Vincent de Gaulejac

« Pourquoi l'organisation managériale rend malade ? »

**Dans le cadre des cinquièmes Journées de la Prévention du
suicide en Communauté Française**

Avec le soutien de

Loterie Nationale
créateur de chances 



Cocof



Communauté française

Introduction

Par Axel GEERAERTS

Directeur du Centre de Prévention du Suicide

Le suicide et le monde du travail :

« Pourquoi l'organisation managériale rend malade ? »

Par Vincent DE GAULEJAC

Professeur de l'Université Paris-Diderot, Directeur du Laboratoire de Changement Social, et membre fondateur de l'Institut International de Sociologie Clinique

Débats et Conclusion

Introduction

Par Axel Geeraerts

Sociologue et Directeur du Centre de Prévention du Suicide

4

Bien Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs bonsoir.

Au nom de toute l'équipe du Centre de Prévention du Suicide, permettez-moi de vous souhaiter la bienvenue à l'occasion de ces Cinquièmes Journées de la Prévention du Suicide en Communauté française.

Ces journées de la prévention sont nées en 2002 d'une initiative de professionnels de terrain qui se sont constitués en réseau afin d'accroître l'information et la connaissance mutuelles autour de la problématique de du suicide. Ce souhait de connaissance mutuelle et partagée s'est rapidement concrétisé par l'organisation de journées d'études à destination des professionnels.

Depuis 2004, le Centre de Prévention du suicide organise ainsi les journées de la prévention du suicide avec pour objectif de conduire avec les acteurs concernés une réflexion sur l'acte suicidaire et sur l'accompagnement des personnes suicidaires autour de journées d'études thématiques mais également de sensibiliser le grand public à la question du suicide et de sa prévention par des rencontres avec des professionnels locaux.

Depuis 2006, nous avons repris intégralement à notre charge l'organisation de cet événement. Une année sur deux, une journée d'études scientifiques est organisée tandis qu'une conférence thématique est proposée l'année suivante. L'information auprès du grand public se fait, elle, par l'organisation de rencontres/échanges autour de la question du suicide. Rencontres qui auront lieu demain soir à Bruxelles à l'espace Senghor auxquelles vous êtes bien entendu tous conviés et également dans différentes villes de Wallonie. Notons que cette initiative privée reçoit d'année en année une écoute de plus en plus attentive de la part du public mais également de la part du monde politique. Et que plusieurs ministres soutiennent l'organisation de celle-ci et je profite de l'occasion pour remercier Monsieur Benoît Cerexhe, Président de la COCOF en charge de la santé ainsi que Madame Catherine Fonck, Ministre de l'Enfance de l'Aide à la Jeunesse et de la Santé en Communauté française qui ont une fois de plus marqué leur intérêt pour ces journées.

Dernièrement, une série de faits divers troublants fortement médiatisés ont mis en lumière une nouvelle fois les questions posées par un suicide sur le lieu de travail. Ces dernières semaines la presse a ainsi relaté une série de passages à l'acte suicidaires dans plusieurs grosses entreprises automobiles du Nord de la France. Comment dès lors ne pas s'interroger sur le lien qui pourrait exister entre les raisons de ces passages à l'acte et les conditions de travail de plus en plus difficiles auxquelles sont

soumis les travailleurs. Stress, harcèlement, précarité, tel est le lot quotidien de nombre de travailleurs actifs dans bien des domaines. Et pourtant dans nos sociétés dites postmodernes le travail reste avec la consommation qui lui est lié le modèle d'intégration par excellence. Mais alors le travail dit-il obligatoirement rimer avec souffrance ? Est-il une sorte de mal nécessaire, inéluctable ? Comment peut-il mener au suicide par son organisation, ses modes de gestion ? Mais parallèlement, n'attendons-nous pas de lui qu'il nous aide à accéder au bonheur, à l'épanouissement qui nous aide à construire notre propre identité comment dès lors gérer ce paradoxe.

Dernièrement vous avez peut-être entendu qu'un homme venait d'intenter une action pour que le suicide de son épouse soit reconnu comme accident de travail. Serait-ce dire alors que le suicide devient ou est devenu une nouvelle maladie professionnelle le travail peut-il générer chez l'individu que le suicide puisse apparaître comme l'ultime porte de sortie ? Est-ce le travail en lui-même qui est en cause ou est-ce plutôt ce mode d'organisation actuelle qui pose problème. Nous savons maintenant que l'isolement, la perte de lien, la stigmatisation le harcèlement ou encore le stress sont des facteurs de risques importants qui entrent en jeu dans le processus suicidaire. Peut-on dire alors que l'organisation managériale du travail favorise particulièrement l'émergence de tels symptômes et les effets de ce type d'organisations sont-ils limités à la sphère travail ou en sont-ils arrivés à contaminer d'une certaine manière les autres territoires sociaux rendant par là même toute tentative de prise de distance caduque ? Pour réfléchir à ces questions et en débâte avec vous j'ai le plaisir de vous présenter le professeur Vincent de Gaulejac qui a accepté notre invitation de ce soir.

Le professeur Vincent de Gaulejac est professeur de sociologie à l'université Paris Diderot, directeur du laboratoire de changement social et membre fondateur de l'Institut International de Sociologie Clinique, il est l'auteur de plusieurs ouvrages traitant de l'évolution des modes de gestion et de la souffrance au travail citons notamment : « La société malade de la gestion ou le coût de l'excellence ». Monsieur de Gaulejac merci et c'est avec beaucoup de plaisir que je vous cède la parole, à tout à l'heure.

Le suicide et le monde du travail

« Pourquoi l'organisation managériale rend malade ? »

6

Par Vincent de Gaulejac

*Professeur de l'Université Paris-Diderot,
Directeur du Laboratoire de Changement Social,
Membre fondateur de l'Institut International de Sociologie Clinique*

Merci, bonsoir, Je vous remercie pour cette invitation. C'est toujours un plaisir de venir ici à Bruxelles. J'espère que je ne ferais pas trop d'ethnocentrisme par rapport à cette question. Elle est à la fois grave et, et en même temps j'aimerais qu'on puisse l'aborder à la fois dans une perspective d'essayer de comprendre ce qui se passe et puis, j'aime bien Scott Fitzgerald qui dit : « Il faudrait penser que la situation est désespérée mais être cependant décidé à la changer ». Parce que par rapport à la question qui est soulevée là, c'est vrai que je suis frappé par le sentiment que de plus en plus de gens ne vont pas bien dans le monde du travail. Et au départ je l'ai analysé dans les multinationales ces modes d'organisations managériales je vais y revenir. Et puis je l'ai vu arriver dans la modernisation des entreprises publiques, puis après ça a été dans la modernisation de l'Etat et puis aujourd'hui à l'hôpital, dans le travail social et malheureusement à l'université et dans la recherche on voit à peu près les mêmes symptômes.

Alors ce n'est pas parce que je suis sociologue clinicien, que je n'aime pas beaucoup les métaphores médicales appliquées aux phénomènes sociaux. Pourtant là il y a quelque chose là effectivement qui ressemble à une épidémie. C'est-à-dire il y a de plus en plus : « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés par un drôle de mal dont on ne comprend pas forcément les sources ». Alors j'aimerais prendre quelques détours, donner quelques exemples pour essayer de comprendre l'évolution. Je préfère le terme d'hyper modernité à la postmodernité. C'est-à-dire l'hypothèse est que les contradictions de la modernité, dans nos sociétés, exacerbent. Et pour essayer de répondre à cette question pourquoi la gestion rend malade ? Mais en fait ce n'est pas la gestion évidemment qui rend malade. Il ne faudrait pas généraliser. C'est certainement une forme, une façon d'appréhender, une façon de gérer les choses. Et je voudrais faire, décomposer mon propos en essayant de vous montrer comment une certaine façon de gérer les choses qui émerge comme un modèle dominant de gestion en liaison avec la globalisation. C'est-à-dire de montrer que ce qui est rencontré par chacun d'entre nous au niveau de son travail, au niveau de nouveaux outils de gestion, au niveau de l'arrivée d'un job manager sortant de l'école de commerce qui essaye d'appliquer de nouvelles méthodes pour être plus efficient, plus productif, plus performant, pour aller vers l'excellence... Il y a une combinaison de facteurs qui produisent un système de pouvoir que, pour des commodités, on va appeler sous le terme d'organisation managériale. C'est à la fois des outils de gestion liés à des systèmes de communication et d'informatisation et en même temps des

représentations que les gens ont dans la tête sur des bonnes façons de faire pour optimiser l'utilisation des ressources humaines. Ces termes-là, je vais les interroger. Et que derrière cela, ce que je voudrais interroger, c'est une forme de pouvoir qui tend à se répandre dans l'ensemble de la société. Et que cette forme de pouvoir-là elle est assez difficile à combattre parce que ce n'est plus le vieux pouvoir patronal et patriarcal qu'on a pu connaître dans les entreprises, il est assez différent.

Mais est-ce que chacun d'entre nous contribue à la fois à produire, est à la fois producteur et le produit de ce pouvoir. C'est-à-dire qu'il ne nous concerne non pas seulement en extériorité mais aussi dans l'intériorité. Et que c'est une des raisons pour lesquelles se développent un certain nombre de symptômes autour de termes comme le stress, comme l'épuisement professionnel ou le harcèlement moral. Et que ces symptômes qui en fait recouvrent un vaste problème dans notre société sont l'émergence d'un syndrome de dépression massif et que ce syndrome peut pousser certaines personnes jusqu'au suicide. Le programme est ambitieux. Je vais essayer de traiter de cela, je me définis maintenant comme un sociologue clinicien, j'aime bien ce terme, il est un peu provoquant. L'idée est que j'aurais dû être psychologue mais si j'ai été sociologue c'est parce que je me suis rendu compte en étant éducateur de rue que les conditions concrètes d'existence étaient un déterminant essentiel pour comprendre les comportements des gens.

Et donc bien sûr qu'il faut aller voir aussi ce qui se passe du côté du psychique et de l'intrapsychique. Mais d'abord, il faut voir du côté des conditions d'existence. C'est un peu la thèse que je vais développer ce soir par rapport à l'évolution des conditions de travail pour comprendre pourquoi des gens en arrivent à se suicider en particulier sur le lieu du travail ce qui évidemment donne une symbolique à cet acte tout à fait particulière. En même temps, je dirais contre une sociologie classique et c'est vu avec méfiance par bon nombre de mes collègues sociologues. Je pense qu'il faut faire une sociologie au plus près du vécu, une sociologie qui s'intéresse aux rapports entre l'être de la société et l'être de l'homme. On ne peut plus aujourd'hui comprendre ce qui se passe si on saucissonne les phénomènes en ayant d'un côté une analyse du côté du social, de l'économique, du macroéconomique et de l'autre côté du côté du psychologique, de l'intériorité et du micro. Et qu'on a besoin d'un outil théorique et méthodologique qui permette de faire un lien en permanence entre les deux.

Pour ceux qui connaissent mes travaux, j'ai beaucoup, par exemple, travaillé sur les histoires de vie. Quand on travaille sur l'histoire de vie, on voit que l'histoire sociale, l'histoire familiale et l'histoire personnelle sont complètement intriquées les unes dans les autres. Il faut construire des théories qui nous permettent de saisir ces interfaces entre, par exemple, des processus socio psychiques et il faut construire des méthodologies qui nous permettent d'aller à la fois dans la compréhension de la société, des grands mécanismes sociaux, des éléments structurants. Mais en même temps voir comment la société produit des individus qui produisent la société. C'est-à-dire comment chacun d'entre nous intériorise des normes, des façons de faire, des façons de penser, des façons d'éprouver liées à cette société qui nous amène à nous y

adapter, ou nous amène à contribuer à la production de cette société d'une certaine façon. Et ça c'est très important cette dialectique permanente entre ces deux registres. Parce que c'est cela qui, à mon avis, nous permet de comprendre pourquoi aujourd'hui on est confronté à ces nouveaux systèmes de pouvoirs par rapport auxquels on se sent très impuissant. Qu'est-ce que l'on peut faire par rapport à cela.

La première chose que l'on peut faire c'est au moins de les analyser. Et c'est ce que je vais essayer de faire dans un premier temps à partir de trois hypothèses qui décrivent cette forme de pouvoir que j'ai proposé dans le titre de la conférence d'appeler : « Organisation managériale ».

Je vais développer trois hypothèses.

La première c'est que ce type de pouvoir, je l'ai analysé avec des collègues d'abord dans les multinationales. Il est apparu depuis assez longtemps pour certaines multinationales même dans les années 30-40. Mais il est devenu un modèle dans les années 80-90. Et un modèle qui s'est présenté en rupture par rapport au modèle traditionnel qui existait dans le monde du travail de l'entreprise qui était le modèle hiérarchique et pyramidal. J'ai beaucoup été influencé par Michel Foucault. Michel Foucault a fait un livre tout à fait extraordinaire qui est : « Surveiller et punir ». C'est un livre extraordinaire à la fois pour les sociologues parce que c'est un magnifique manuel de sociologie des organisations. Pas comme celle de Michel Crozier ou les autres. Une sociologie qui permet de comprendre à travers l'analyse des règlements, de l'architecture, de l'organisation de l'espace. Comment a émergé dans nos sociétés dites développées avec le capitalisme industriel une forme de pouvoir tout à fait particulière au début du 19^{ème} siècle que Michel Foucault propose d'appeler : « Le pouvoir disciplinaire ». Alors pour les plus vieux qui sont de ma génération cela existe encore dans certains espaces. Mais que ce soit à l'école, au couvent, à la caserne, l'atelier, à l'hôpital, c'était toujours la même forme de pouvoir. Un pouvoir hiérarchique est un pouvoir qui fonctionnait à la discipline.

C'est cette forme de pouvoir que Foucault analyse essentiellement d'ailleurs autour du système carcéral mais dont il montre qu'il s'est développé dans l'ensemble de la société. Et un pouvoir dans lequel les gens étaient contrôlés, quadrillés. Et l'archétype de ce pouvoir c'est l'idée de maison de redressement. Il y a des jeunes délinquants et il faut les redresser par rapport à la norme, il faut les redresser physiquement, mentalement, sur tous les registres... L'idée de la discipline, c'est pour ceux qui ont vu « Full Metal Jacket », par exemple de Stanley Kubrick. Former les marines, c'est ça la discipline. Cet extraordinaire travail où les gens qui viennent d'horizons différents, qui pensent des choses différentes vont être normalisés par rapport à un objectif que là dans Full Metal Jacket c'est la guerre, c'est les marines américains. Dans la prison, c'est pour les redresser par rapport à la délinquance, quand même par rapport à l'éducation. Mais vous aviez à peu près exactement le même type de pouvoir dans les collèges et dans l'entreprise. C'est ce qu'on a appelé l'organisation scientifique du

travail. Vous voyez Charlie Chaplin : « Les temps modernes ». Alors juste une première hypothèse c'est que lorsque Foucault décrit ce système de pouvoir, il dit : « C'est un pouvoir qui était destiné à rendre les corps utiles, dociles et productifs ». Et donc l'objet de ce pouvoir, c'était essentiellement le corps. Mais je cite Michel Foucault : « C'est pour une bonne part comme force de production que le corps est investi de rapport de pouvoir et de domination. Le corps ne devient force utile que s'il est à la fois corps productif et corps assujetti ». Alors quelle est l'hypothèse ? C'est que si vous transformez aujourd'hui, l'objet du pouvoir en particulier dans l'organisation managériale, dans le monde du travail, ce n'est plus tellement le corps mais la psyché. Et lorsque vous remplacez dans la phrase de Foucault le terme de corps par psyché vous avez exactement la caractéristique principale de ce type de pouvoir managériale. C'est pour une bonne part comme force productive que la psyché est investie de rapports de pouvoir et de domination. La psyché ne devient force utile que si elle est à la fois énergie productive et énergie assujettie. C'est-à-dire que l'essentiel du pouvoir managérial est d'obtenir l'adhésion, l'identification, la mobilisation psychique, la transformation de l'énergie libidinale en force de travail en faisant un mélange entre un freudo-marxisme un peu hyper moderne. Cela permet de comprendre pourquoi la pression, pourquoi l'essentiel en fait au niveau du corps lorsque se traduisait en symptômes c'étaient des maladies professionnelles liées à des maladies physiques essentiellement. Ce qui ne veut pas dire que la psyché d'ailleurs n'avait pas quelque chose à y voir. Mais aujourd'hui la plainte, c'est des symptômes, des symptômes qui sont beaucoup plus du côté de la dépression, du côté de « je n'en peux plus, je suis vidé, je suis pompé ».

C'est un des éléments qui permet de comprendre pourquoi cela se joue beaucoup plus aujourd'hui semble-t-il sur le registre psychologique que sur le registre physique. Alors je voudrais vous donner une illustration de ces transformations, évidemment il nous faudrait beaucoup de temps. Mais un des aspects qui fait que une des façons de se représenter cette forme de pouvoir, je vais vous commenter la brochure de « Philips Way ». Vous savez dans les entreprises, à partir des années 80-90, il fallait produire une vision commune, développer la culture d'entreprise, développer une philosophie d'entreprise et vous avez encore quelques patrons qui vous disaient : « Il faudrait, quand même, mettre un peu d'éthique dans tout ça parce que, effectivement, le capitalisme a perdu son éthique, c'est un des problèmes d'ailleurs qui pose problème au niveau du sens.

Enfin, Max Weber avait écrit un célèbre texte, c'est un sociologue sur les rapports entre l'esprit, le protestantisme, l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Où il justifiait le capitalisme en disant : « Ce n'est pas pour s'enrichir, c'est pour réinvestir ». Il montre très bien que cela se traduisait avec l'éthique protestante et que les gens travaillaient pour faire leur salut. Un des gros problèmes qui se pose et c'est une des raisons pour lesquelles les gens ne vont pas bien c'est qu'ils ont du mal à mettre du sens. Alors on essaye de leur produire du sens. Et pour leur produire du sens, on fait des brochures. Cette brochure a pour but de dégager les principes généraux permettant à tout manager de porter un jugement sur ses actions et ses

résultats. Plus qu'une philosophie d'entreprise ou un idéal à atteindre dans le futur, c'est un modèle de comportement pour aujourd'hui.

Alors j'imagine il y a un certain nombre de psychologues dans la salle. Vous voyez, la psychologie implicite qui est dans ce discours est une psychologie implicite comportementaliste. Il s'agit bien d'agir sur le comportement des gens pour leur permettre d'adhérer et se mobiliser psychiquement par rapport aux objectifs qui vont être présentés par l'entreprise. Mais cet objectif-là, il est habillé d'une très belle idéologie, qui suinte de partout dans ce document. Alors une des raisons, une des hypothèses pour lesquelles tout ça nous rend malade, c'est parce qu'il y a quelque chose dans cette forme de pouvoir qui est tout à fait extraordinaire, c'est un système paradoxal. C'est-à-dire un système qui met les gens en permanence dans des injonctions paradoxales. On peut l'appliquer pour la phrase qui suit, il y a deux paradoxes : « Nous sommes tous d'accord pour dire que notre entreprise a besoin d'actes et non de mots ». Avec mes étudiants quand je joue, je leur dis : « Est-ce que vous avez vu les paradoxes où ils sont ». Il y a un paradoxe qui est tout simple c'est : « Nous sommes tous d'accord ». C'est-à-dire que le paradoxe, c'est vous êtes tout à fait libres, vous pouvez bien penser ce que vous voulez mais je vous englobe dans cette injonction à être moi je suis d'accord avec vous puisque vous pensez exactement comme je pense moi. Donc nous sommes tous d'accord c'est vraiment le paradoxe. Je vous ordonne d'adhérer librement.

Et il y a un deuxième paradoxe qui est un paradoxe plus logique : « Nous sommes tous d'accord pour dire que notre entreprise, la nôtre, c'est-à-dire vous êtes déjà dans l'adhésion, vous vous n'étiez pas rendus compte encore vous aviez besoin d'actes et non de mots ». Le paradoxe logique c'est que ce sont des mots qui disent ça. Et qu'ici vous n'avez que des mots. Alors cela n'a l'air de rien pour l'instant mais vous allez voir que lorsque l'on est dans un univers comme cela, c'est vrai qu'on pourrait parfois péter les plombs.

Je voudrais quand même dire deux mots pour essayer de vous montrer pourquoi, aujourd'hui, l'idéologie managériale ou l'idéologie gestionnaire, le management ou la gestion sont devenus une idéologie. J'ai été enseignant dans une université qui avait été créée après 68 à Paris par Edgar Faure. Il avait créé deux universités dans le cadre de la réforme universitaire pour calmer les étudiants. Il a créé Dauphine à l'ouest de Paris au bout de l'avenue Foch et Vincennes à l'est de Paris dans le bois de Vincennes. Vincennes c'était les gauchistes, c'était Lacan, Robert Castel, Guérilla c'étaient les lettres. Et Dauphine, c'était les sciences des organisations. J'ai eu la chance d'aller à Dauphine, là il y avait un projet scientifique qui était très intéressant sur les sciences des organisations. Et j'ai vu comment cette université qui, au départ, avait un projet scientifique s'est transformée en université de gestion. Et la gestion n'est pas faite pour comprendre ce qui se passe dans les entreprises, la gestion est faite pour optimiser l'utilisation des ressources par rapport à des objectifs qui sont fixés de déficience, de performance, de rentabilité. C'est une science normative. Donc

pour moi, ce n'est pas une science. C'est-à-dire qu'elle n'est pas faite pour comprendre le monde, elle est faite pour appliquer les modèles. C'est très important parce que c'est pour cela qu'il faut comprendre que la gestion est une idéologie mais qu'on ne peut pas la combattre comme les autres idéologies parce qu'il est dans la nature même de la gestion de se présenter comme étant pragmatique. Ils ne font pas de grands discours les gestionnaires, ils appliquent des outils. Ils sont neutres. Ils sont ni de gauche... Il n'y a pas de gestion de gauche et de gestion de droite.

Et d'ailleurs les Socialistes savent bien qu'il n'y a pas une gestion socialiste. Ou alors quand on parle de gestion socialiste on pense à ce qui s'est passé dans les pays de l'est. Même que beaucoup de gens de gauche ont eu un complexe et n'ont eu de cesse de dire que pour se réhabiliter, il fallait que la gauche devienne bonne gestionnaire. Et lorsqu'elle devient bonne gestionnaire, elle perd toute une partie de son âme parce qu'elle bascule dans une idéologie qui n'est pas tout à fait la même idéologie que l'idéologie libérale mais qui n'en est pas loin. Nos valeurs, dans l'esprit « Philips », vont vous montrer cette idéologie de la gestion. Il importe que nous partagions un ensemble de valeurs.

Les cinq valeurs d'entreprise sont, d'abord, le client, satisfaire le client. Ensuite nos collaborateurs sont vus comme ressources principales. Je voudrais juste commenter cette phrase-là pour vous montrer en quoi c'est idéologique. Dans les années 80 s'est développée l'idée que, par rapport à la vision archaïque du taylorisme dans l'entreprise, il fallait enfin prendre en compte le facteur humain. On a élaboré cette magnifique notion qui est de valoriser les ressources humaines. Et les gens se sont dits : « Enfin l'entreprise va prendre en compte l'humain par rapport à l'entreprise stakhanoviste ou l'entreprise taylorienne qui considérait l'humain comme une machine qui devait s'adapter à la chaîne. Enfin, on prenait en compte l'humain. Et non seulement, on prenait en compte l'humain mais vous aviez des patrons et il y en a encore qui le disent : « L'humain c'est notre ressource principale ». Et les gens ont trouvé ça très bien. Sans voir que de considérer que l'humain est une ressource de l'entreprise, c'était faire un coup idéologique tout à fait majeur qui était que ce n'était plus l'entreprise qui était un moyen de développer la société, le bien-être, l'humain. C'est l'humain qui devient une ressource pour développer l'entreprise. Qu'est-ce que cela signifie ? Cela veut dire que le moi de chaque individu est devenu un capital qu'il faut faire fructifier, cela veut dire que l'on applique les théories du capital humain qui sont des théories nées aux Etats-Unis par les Anglo-Saxons et tous les chantres du libéralisme. L'humain devient effectivement une ressource qu'on peut canaliser, développer, exploiter, pour permettre le développement, pour le mettre au service des objectifs de l'entreprise. Et donc vous avez cet extraordinaire basculement qui fait qu'aujourd'hui la société doit se mettre au service du développement économique alors que l'on pourrait penser que l'économie n'est qu'un moyen du développement de la société.

De la même façon on pourrait penser que l'objectif de l'entreprise est, effectivement, de produire des richesses pour améliorer le bien-être et le monde commun. Mais ce qui se passe, c'est qu'on canalise le maximum de ressources, que l'on va capitaliser les ressources humaines pour leur permettre de développer l'entreprise. L'humain devient un moyen au service du développement de l'entreprise alors que l'entreprise devrait être un moyen au service du développement de l'humain. Et un des indicateurs, c'est la plupart des indicateurs d'évaluation qui sont pris aujourd'hui. En Belgique, vous avez de la chance, vous avez échappé à Sarkozy et à l'évaluation des différents ministres qui est réalisée par des cabinets privés. Ces cabinets privés vont, maintenant, évaluer les hommes et les femmes politiques à l'aune d'indicateurs. Ceux-ci sont construits sur les indicateurs de gestion que l'on a vus dans les entreprises et qui transforment toute l'activité et qui la mesurent en fonction d'indicateurs construits comme des indicateurs économiques. Aujourd'hui, la bataille des politiques ce n'est pas de dire : « Est-ce que vous allez mieux, est-ce qu'il y a du bien-être ? Est-ce que l'on a amélioré le lien social ? ». C'est de savoir si le taux de croissance a augmenté, si le taux de chômage a diminué, si les déficits publics ont diminué...

Pratiquement ce ne sont que des indicateurs économiques qui sont utilisés pour évaluer aujourd'hui la pertinence ou non d'une politique. Ce qui veut bien dire que la société doit se mettre au service d'une finalité qui est le développement économique sous-entendu si l'on fait du développement économique, on arrivera à dégager les dépenses qui sont nécessaires pour faire du social.

Et vous arrivez à ce paradoxe que plus on est riche, plus on devrait pouvoir faire du social. Ce qui permet d'occulter une des contradictions du monde moderne, c'est que l'écart, effectivement, plus on devient riche, plus on crée de la pauvreté. Et un des phénomènes que l'on avait analysé dans la lutte des classes, de la désinsertion sociale, de plus en plus de gens n'arrivent pas à se maintenir, à avoir une existence sociale vu la transformation de la société et en particulier cette course à l'excellence, à la performance. Alors, considérer nos collaborateurs comme une ressource principale, c'est très bien comme idée, je veux dire c'est difficile d'être contre. Sauf que cela vous fait rentrer effectivement dans l'idéologie gestionnaire et que l'on ne voit pas en quoi cela construit une représentation du monde dans laquelle c'est l'entreprise, la performance, l'économie, le profit, le développement, l'enrichissement qui devient la finalité de la société.

Je voudrais juste vous donner les trois autres valeurs : introduire de la qualité, c'est-à-dire que le projet, c'est que l'on va vous proposer de devenir excellent. Cette course à l'excellence est une des raisons pour lesquelles beaucoup de gens pètent les plombs. Tirer le meilleur parti de notre capital investi, ce n'est pas un paradoxe mais cela y ressemble. Vous voyez la discrétion du texte par rapport à la question du profit. Le quatrième alinéa du quatrième point : « Attribuer aux objectifs financiers, une propriété, une priorité numéro un ». Donc on pourrait dire que c'est paradoxal

puisque c'est le quatrième alinéa du quatrième point. Ils sont discrets. Mais évidemment, ne soyons pas naïfs ce système ne peut fonctionner qu'à partir du moment où effectivement on fait du profit donc où on attribue aux objectifs financiers une priorité numéro un. Et vous voyez le cinquième point on vous demande d'encourager l'esprit d'entreprise. C'est-à-dire que vous devez intérioriser les valeurs entrepreneuriales et les adapter évidemment dans la gestion de vos collaborateurs.

Mais si vous réfléchissez bien, on vous demande de faire ça aussi par exemple dans la gestion familiale : le management familial. C'est-à-dire le nouveau modèle de management familial, c'est de gérer sa famille comme une petite entreprise et en particulier de gérer le plus tôt possible la carrière scolaire de ses enfants afin qu'ils puissent réussir. Il faut les armer le mieux possible pour affronter la lutte des classes et la compétition généralisée. Je le dis pour être un peu provoquant. Mais évidemment lorsque l'on est parents, on n'a pas beaucoup le choix de faire autrement. C'est-à-dire de se dire : « Si mes enfants et cela ne fonctionne pas à l'école, s'ils ne sont pas bien ceci, s'ils ne sont pas bien cela ». On investit très tôt. En France, aujourd'hui, pour les enfants, le jour le plus occupé où vous avez un emploi du temps de ministre c'est le mercredi, le jour où ils sont censés ne pas avoir d'école et pouvoir se reposer. Parce qu'il faut les emmener au club sportif, parce qu'il faut qu'ils soient en forme physiquement. Et puis après il faut les amener au conservatoire parce que ce n'est pas parce qu'ils sont bons à l'école et bons sur le terrain de sport qu'il faut qu'ils soient des abrutis culturels. Donc il faut les former à investir le capital culturel, investir le capital corporel, sportif, pour qu'ils soient excellents sur tous les registres. Le judo, le football, la peinture sur soi, le piano, le solfège. Et puis, s'il est un peu moins bon en mathématiques, alors il aura des cours de mathématiques, cours de ceci, cours de cela. Et puis il faut un coach, ensuite il faut toute une série de spécialistes qui vont aider à ce que l'enfant très tôt puisse avoir toutes les meilleures conditions pour réussir.

Pour réussir ça veut dire quoi ? Ca veut dire devenir excellent, devenir performant... Quelle angoisse, parce que si on ne le fait pas, on se dit qu'on ne leur donne pas leur chance, puisque les autres le font. Moi je me souviens comme responsable de parents d'élèves, j'avais dit : « Les devoirs à la maison c'est interdit dans le primaire ». Alors le directeur qui me connaissait qui était un vieux routard m'avait dit : « Mais venez à la réunion de parents d'élèves, on va en discuter ». Je veux dire et j'ai bien vu que la majorité des parents qui pensent que si on ne donne pas des devoirs à leurs enfants, ils risquent d'être en retard,... Et alors ils risquent de ne pas rentrer dans la bonne classe parce qu'il faut que les enfants fassent la meilleure classe et les meilleures positions dans la meilleure classe pour aller dans les meilleurs établissements.

Après dans les classes-pilotes pour préparer les meilleurs prépas pour sortir dans la botte pour être quoi l'élite et pouvoir devenir trader à la Société Générale. Jérôme, vous savez que celui-là c'est un cadeau. Il a, quand même, fait gagner plus de 1

milliard 200 millions d'euros à la Société Générale au 31 décembre et on a oublié cela. Il a très bien fait son boulot. Juste pour terminer cela, je voudrais vous lire la fin. C'est très important. C'est la fin de la brochure Philips. « Par dessus tout notre objectif de management est de créer une attitude ». On est bien dans une psychologie comportementaliste, de responsabilité collective, on ne peut pas être contre. « Orienter vers la réalisation et notre réussite commune. Pour nous, managers, notre credo doit être »... Alors déjà notre credo. C'est-à-dire vous êtes tous, nous sommes tous des croyants et nous allons tous réciter le catéchisme qui est dans les manuels de managements que vous devez tous avoir sur vos bureaux et que vous devez apprendre pour pouvoir réussir. Bon est notre credo. Bon c'est bien, on est dans la religion et on est explicitement dans un projet qui est : « Vous devez adhérer aux valeurs que je viens de vous proposer ». La phrase qui termine est extraordinaire, c'est que non seulement vous devez être des croyants mais pas des imbéciles. Vous êtes des sujets responsables. Cela veut dire que vous êtes lucides et sujets réflexifs. Le projet, alors là sur l'orthographe, chaque fois qu'il y a un mot important on met une majuscule. « Le projet de l'entreprise j'y crois ! Je me sens personnellement » ! Personnellement au plus corps et âme, on pourrait dire engagé. C'est bien un engagement à contribuer à sa réalisation à travers mon adhésion, à nos convictions.

C'est une démarche personnelle du sujet qui va adhérer à un projet collectif qui s'inscrit dans des croyances, des convictions, des valeurs et des idéaux de management. Il s'agit bien en termes psychanalytiques de capter l'idéal du moins de chaque individu pour pouvoir le projeter sur l'idéal collectif représenté par l'entreprise. Dans la « Psychologie collective et analyse du moi » en 1921, Freud vous décrit ce mécanisme-là par rapport à l'église et par rapport à l'armée de façon extraordinaire. Sur le plan psychologique, cela veut dire que l'on vous propose un idéal collectif que vous allez incorporer dans votre idéal du moi et qui va devenir, vous allez identifier votre réussite et je dirais votre salut mais ce n'est pas le salut du protestant c'est le salut de l'individu performant, l'individu qui recherche l'excellence et la réalisation de soi-même à travers le fait qui va remplir les objectifs de l'entreprise. C'est pour cela que c'est dramatique le jour où il n'arrive plus à remplir ces objectifs. Parce que ce n'est pas qui va être sanctionné par l'entreprise, c'est que son moi n'est plus à la hauteur de l'idéal du moi et tous les psychologues qui sont ici savent que c'est la source profonde de la dépression. Le moi s'effondre. C'est la première hypothèse. Pourquoi cela prend des proportions absolument incroyables ? Puisque on est à Bruxelles je me suis dit je vais en profiter. Vous avez à Bruxelles l'« European Foundation for Quality Management » qui est en français : La Fondation Européenne pour la Qualité du Management ou le Management par la Qualité. C'est patronné par les institutions européennes et a été fondé par les 64 entreprises européennes les plus performantes. Celles-ci ont décidé de présenter comme modèle pour le management des entreprises européennes et pas seulement des entreprises, le management par la qualité. C'est difficile d'ailleurs d'être contre la qualité. C'est très bien la qualité. Et les élites, c'est là où cela commence à être grave c'est que ce

sont les gens, qui sortent de nos meilleures universités des grandes écoles, qui ont pondu une brochure pour expliquer ce qu'est le management par la qualité.

Voici la première phrase de cette brochure. Quand j'ai lu cela je suis vraiment tombé par terre parce que c'est quand même extraordinaire comme formulation : « Le FQM s'est fixé pour mission d'être le moteur de l'excellence durable en Europe ». Juste un mot sur le paradoxe. L'excellence c'est quoi ? C'est hors du commun. L'objectif est que l'on vous demande d'être hors du commun de façon durable. Quand vous êtes hors du commun de façon durable que devient le monde commun ? Hannah Arendt nous donne une définition du politique. Le politique devrait être de créer un monde commun où l'on puisse considérer les autres comme des semblables... A partir du moment où vous présentez comme idéal l'excellence durable, quelque part vous êtes en train de détruire ce qui fonde le lien social, ce qui est justement un monde commun. Et ce n'est pas tout. « L'excellence durable en Europe avec une vision »... Ils mettent également des majuscules.

« Par une vision d'un monde où les organisations européennes se distinguent par leur excellence ». On définit l'excellence comme une pratique exceptionnelle de management d'une organisation et d'obtention des résultats reposant sur l'ensemble de 8 concepts fondamentaux. Les 8 concepts : « L'excellence des résultats concernant la performance, les clients, le personnel et la collectivité est obtenue grâce au leadership qui soutient la politique et la stratégie qui gèrent le personnel, les partenariats et les ressources et les processus ». Les 8 concepts fondamentaux ils sont là : Leadership, politique et stratégie personnelle, partenariat, ressources etc. Et donc cette belle idée d'essayer d'améliorer la qualité se traduit par une matrice qu'ils appellent radar qui va traduire chacun de ces concepts fondamentaux en sous-critères, en indicateurs et en items. Ce qui fait que cet idéal de qualité se traduit par un quantophrénie galopante. La quantophrénie est la maladie de la mesure qui fait qu'on va construire une batterie d'indicateurs pour traduire ce que les gens font de telle façon qu'on va mesurer la qualité.

Pour le « Leadership », vous avez, par exemple, quatre sous-critères.

Le leadership compte pour 10% de la note finale. Quatre sous-critères ça fait 2,5% de la note finale. Et le premier sous-critère A, il y a 8 indicateurs. Ce qui fait que chaque indicateur compte pour 0,31% de la note finale. Je vous épargne la façon dont ils vont traduire et construire ces indicateurs. Je vous épargne mais en même temps vous ne serez pas épargnés. Parce que je ne sais pas si vous avez remarqué mais ce modèle-là est en train de se diffuser partout. J'ai des travailleurs sociaux qui étaient au bord du suicide qui sont venus me voir. Ils avaient chaque jours 70 items et ils devaient remplir des fiches en disant combien de minutes ils avaient passé sur chacun de ces items pour rendre compte de leur travail. Evidemment le temps passé à remplir la fiche n'est pas comptabilisé dans la fiche. C'est-à-dire que les gens vous

disent qu'ils deviennent dingues parce qu'il faut qu'ils passent plus de temps à expliquer ce qui font, à mesurer ce qui font qu'à le faire.

Deux exemples dans la médecine ; Un médecin, convoqué par le directeur de l'hôpital, qui lui dit : « Qu'est-ce que c'est que cette affaire, vous avez prescrit 7% de plus d'antibiotiques que l'année dernière ». Sauf que le médecin en question avait eu 12% en plus de patients. Et je cite mes sources, la directrice de l'hôpital de Sain Clou dans la banlieue parisienne vient de licencier trois médecins parce qu'ils ne rapportaient pas assez d'argent. Vous voyez le glissement entre d'un côté la qualité, l'évaluation et produire des indicateurs qui aboutissent à ce que les gens soient obligés d'intérioriser des indicateurs d'évaluation de leurs performances qui ne correspondent pas du tout à la valeur qu'eux-mêmes attachent à leur activité. J'essaye de déconstruire ce système et d'essayer de comprendre pourquoi les gens commencent à perdre le sens.

Alors deuxième hypothèse c'est que si ça ne va pas bien, vous connaissez Sophie Call. Je vais faire un petit break avec Sophie Call. Sophie Call c'est une artiste, vous avez remarqué ça commence à s'effacer et tout. Alors vous pourriez dire : « Il pourrait nous faire des beaux transparents et tout ». Mais je ne peux pas à cause de Sophie Call. Elle a fait une exposition extraordinaire où elle a eu un chagrin d'amour. Elle était trois mois au Japon et puis elle devait retrouver son amoureux dans une chambre d'hôtel à Delhi elle va dans la chambre d'hôtel à Delhi, dans, l'exposition vous avez la chambre d'hôtel, il y a le téléphone et son amant l'appelle et lui dit qu'il ne viendra pas. Ensuite, elle fait un truc extraordinaire, dans les trois mois qui suivent, elle écrit le texte que lui a dit son amant au téléphone qui, petit à petit, s'efface. Moi j'ai envie que ça s'efface. Et puis elle interviewe des gens pour leur demander quelle a été leur plus grande douleur d'amour. Elle a des témoignages comme ça de ruptures amoureuses, ou de pertes d'êtres chers. Je pense que par rapport à ce que je dis sur la montée de l'insignifiant, cette question du sens et cette espèce de folie, de paradoxe que dans un monde de plus en plus rationnel qui se veut de plus en plus objectif, de plus en plus précis et transparent on voit que on est dans l'opacité, on est dans l'irrationnel total... C'est pour ça que la Société Générale a été une chance pour nous tous et j'espère pour vous aussi. Je ne sais pas si l'on peut se mettre dans le même pays. J'essaye de vous montrer une évidence qui est que lorsque l'on fait très bien son boulot, et que l'on cherche à devenir excellent, on produit à la fois des catastrophes et en même temps on produit quelque chose de fou. On va le rendre responsable de quelque chose qui est lié au système dans lequel on l'a mis et qui n'est qu'un parmi d'autres à faire fonctionner. Ce qui faut savoir c'est que tous les traders du monde font tous les jours ce qu'il a fait. Simplement ils le font sur quelques millions d'euros. Et là il l'a fait sur 4,9 milliards. Vous savez ce que ça représente 4,9 milliards juste comme ça en passant d'euros. En France, cela représente le versement des aides sociales aux 2 millions de personnes les plus pauvres en France pendant un an. 5 milliards. Cela représente l'aide à l'Afrique de toute la Communauté Européenne pendant un an, cela représente le programme de

l'ONU par rapport à la déforestation sur l'ensemble de la planète. Pour vous donner une idée de ce que ça représente. Alors lui évidemment ces 5 milliards de pertes, cela faisait 50, ou 60, ou 70 milliards d'engagements. C'est quand même très important. Ces 60 milliards, c'est l'équivalent du déficit public cumulé du budget de la France. Vous voyez on est donc là tout d'un coup je veux dire à la fois c'est la folie complète et on se dit c'est complètement irrationnel.

Et en même temps, il y a une évidence, le roi est nu. C'est le système qui est en place qui produit cela. Ce n'est pas une personne qui l'a produit. Et d'ailleurs, il a été excellemment noté. Mais il est vrai qu'il commence à y avoir des suicides aussi dans les salles des traders. Il est vrai que dans la city de Londres toutes les études montrent que ces types-là fonctionnent à la cocaïne et à l'ecstasy. Et à la religion. Ils deviennent de plus en plus spirituels enfin attirés par quelque chose qui pourrait reproduire du sens. Et un de mes doctorants a commencé une thèse sur les traders, c'est très difficile à interviewer des traders. D'ailleurs il y a que lorsqu'il y a des grandes crises que l'on peut les avoir. De toute façon, ils n'ont pas le temps. Et ils sont dans l'urgence évidemment. Il a commencé des interviews qui sont absolument hallucinantes. Les gens vous racontent que tout cela n'a pas de sens et est d'une irrationalité complète par rapport à ce qu'ils font. Mais tous les programmes informatiques sont censés les aider, les modèles mathématiques, ce qu'il faut savoir c'est que c'est l'élite de l'élite en mathématique des grandes écoles, en France ils ont tous fait polytechnique ou normale sup. Et c'est les meilleurs de l'écroulement du système éducatif. C'est très intéressant parce qu'effectivement cela met en évidence quelque chose qui est très difficile à concevoir.

D'ailleurs il y avait un article d'un journaliste qui disait : « Eh bien là on constate que les banques ont produit un nouveau système qu'on a bien identifié et qu'on peut aujourd'hui nommer : Frankenstein ». Et l'institution de ce journaliste nous met en difficulté sur le plan conceptuel. Un système ne peut pas être fou, un système n'a pas d'appareil psychique, un système n'a pas d'inconscient. Un système c'est un ensemble d'éléments. C'est difficile de ne pas réaliser qu'il y a quelque chose dans ce fonctionnement-là qui n'est peut-être pas fou mais qui risque de nous rendre fous qui risque de nous mettre en difficulté parce que le troisième aspect de tout cela c'est la perte de sens. Je vous donne juste un aperçu de ce que c'est. J'ai un collègue qui s'appelle Didier Noyé que je ne connais pas encore mais que j'aimerais bien rencontrer, qui a fait ce petit tableau. Et quand on a lu la brochure le FQM c'est exactement cela. Il l'a appelé : « Le parler creux sans peine » ; Vous prenez n'importe quel mot de la première colonne, de la deuxième, la troisième, la quatrième, la cinquième, vous faites des phrases. « Le diagnostic clarifie le concept analytique de l'entreprise. La méthode perfectionne les blocages systémiques des structures. L'excellence mobilise le savoir-faire motivationnel des bénéficiaires ». Pour ceux qui connaissent cette entreprise c'est extraordinaire combien aujourd'hui les discours qui sont produits ne font plus sens.

Une des plaintes des gens qui ne vont pas bien, c'est qu'ils sont mis dans cette situation paradoxale d'avoir à légitimer ce qu'ils font par rapport à des outils, des systèmes d'évaluation et des discours qui ne font pas sens par rapport à ce qu'ils font. La perte de sens est un des symptômes majeurs de ce qui se passe aujourd'hui dans le monde du travail. Les outils d'évaluation sont en décalage complet avec ce que les gens font. Par exemple, ce sera mon médecin qui s'est défoncé, qui a plus de malades, qu'on va sanctionner parce qu'il a prescrit plus d'antibiotiques.

C'est un concours de challenge à la poste en France. On se sent très fiers d'avoir modernisé la poste, d'avoir appliqué ce modèle de management au service public. C'est dans un merveilleux livre de Fabienne Annie qui s'appelle : « Le sens du travail ». C'est une de mes doctorantes. Elle s'est assise pendant deux ans et demi dans un guichet de la poste et elle a regardé ce qui se passait. Elle montre le processus de modernisation à travers un guichet. Voici un exemple : il y a un challenge parce que, maintenant, ils doivent vendre des timbres, des paquets, des enveloppes pour améliorer la rentabilité et leurs objectifs. Il y a une guichetière qui gagne un VTT parce qu'elle a eu le meilleur objectif par rapport à la vente des timbres. Elle raconte qu'évidemment ce n'était pas difficile parce que la directrice de l'école qui est sa copine lui a acheté pour 1.000 euros de timbres parce qu'il y avait la kermesse. Et elle dit : « J'ai honte d'avoir gagné ce VTT parce que je le mérite pas ». Vous voyez les paradoxes de l'avancement au mérite. Elle a sa prime au mérite parce qu'elle a fait des bons résultats. Et en même temps elle, elle le vit comme disant : « Non, je le mérite pas. Et en même temps je serais trop bête quand même et qu'est-ce que j'en fais de ce vélo ». Elle va donc le garder quand même parce que peut-être que d'autres fois elle méritait des trucs et qu'elle ne les a pas eu.

Jusqu'à ce gendarme, je ne sais pas si vous avez eu ça en Belgique, moi j'ai trouvé ça magnifique comme paradoxe, un gendarme qui est méritant et qui a une prime. Et comme il estime que cette prime il ne la mérite pas parce que c'est l'ensemble de son équipe qui mérite la prime, il décide de donner cette prime aux œuvres sociales de la gendarmerie. Vous voyez comme il est excellent. Ce double est excellent puisqu'il a eu la prime et qu'il l'a donné aux œuvres sociales de la gendarmerie, il a été sanctionné par la hiérarchie parce qu'il l'avait fait savoir. Et il n'est pas sociologue, il ne l'a pas expliqué. Il a simplement dit qu'il l'avait versé. Mais tout le monde a compris que s'il l'avait versé, c'est bien parce qu'il trouvait que cet avancement au mérite, que ce système d'évaluation n'allait pas et que la hiérarchie ne supportait pas qu'on puisse comment cela, montrer de cette façon-là très élégante mais tellement évidente que ce système-là rend les gens malades.

Alors c'est la thèse que je voulais défendre donc devant vous : c'est pourquoi cela rend malade ? Il y a des tas de raisons qui permettent de le comprendre. Je vous en donne juste quelques pistes comme ça, une Logique d'obsolescence c'est-à-dire qu'il y a dans ce système quelque chose d'extraordinairement destructeur. On le sait par exemple quand on voit des usines performantes qui ferment. Lorsque l'on est ouvrier dans ces

usines comment on peut comprendre cela. Je vous donne l'exemple de Chausson en France mais vous en avez eu en Belgique. Un premier plan social on avait dit : « Si vous améliorez la productivité, on sauve l'usine ». Deuxième plan social trois ans après, troisième plan social et on ferme l'usine. Et les types à chaque fois se sont défoncés, ont amélioré la productivité, à chaque fois il y en a eu 30% qui sont partis.

J'ai une collègue, Danièle Linhart, sociologue qui a écrit un livre qui s'appelle : « Porte d'emploi perte de soi ». Où elle va interviewer ces ouvriers qui ont fait une des plus belles bagarres du monde ouvrier contre cette évolution-là qu'était les usines Chausson. Elle les a interviewés cinq ans après. Ils étaient doublement détruits. Ils étaient détruits par la honte d'avoir laissé crever ceux qui avaient été exclus avant eux. Ils ont obtenu le meilleur plan social parce qu'ils se sont vraiment bien battus. Et ils sont tous déprimés et il y a eu plusieurs suicides.

Pourquoi ? Parce qu'ils se sont rendu compte que les syndicats étaient très fiers de la bataille qu'ils avaient menée du plan social qu'ils avaient obtenu. Et ils se sont rendu compte en fait que la décision de fermer l'usine avait été prise dès le début. Et donc ils s'étaient fait flouer et qu'il y avait du mensonge. Et que non seulement ils ne comprenaient pas très bien comment c'est possible. Le directeur d'usine n'était pas au courant. Le directeur de l'usine à qui on avait confié de faire des plans sociaux. Les actionnaires avaient décidé que de toute façon ils la fermentaient cette usine.

On est là dans des trucs qui ne sont pas seulement du non sens ou de l'insensé. Le décalage qui peut s'exercer entre des logiques financières qui amènent les actionnaires à fermer les usines, à délocaliser celles-ci et les logiques sociales, les logiques humaines, les logiques existentielles qui font que les gens confrontés à ces contradictions pètent les plombs. Car au lieu de leur expliquer la contradiction, les difficultés dans lesquelles ils sont, ils sont embarqués dans des discours d'adhésion, de mobilisation psychique.

Et puis on leur dit qu'ils vont devenir excellents au lieu de leur donner simplement des cartes et de dire : « Démocratiquement on décide ensemble ». Ce qui rend fou c'est lorsque l'on ne peut pas donner de sens à ce qui vous arrive et qu'on a l'impression non seulement qu'on subit et qu'on est impuissants mais que quelque part c'est moi qui suis fou.

La logique d'obsolescence c'est un système qui détruit en permanence ce qu'il produit par nécessité de produire autre chose. Le capitalisme, la destruction créatrice de Tom Peter pour les économistes. Le capitalisme a toujours fonctionné comme cela. Sauf que lorsque c'est sur une génération, sur dix ans, on a le temps de s'adapter, il n'y a pas de problème.

Mais aujourd'hui c'est sur moins longtemps, c'est sur six mois, sur trois mois. Vous avez un livre de Peter : « Le chaos management » qui vous explique : « Devenez des

fanatiques de l'échec ». Parce que si vous échouez, vous vous donnez la chance de pouvoir réussir le coup d'après avant les autres. Le paradoxe c'est cela et cela rend fou.

Quand moi qui suis chercheur, je le vois aussi à l'université aujourd'hui parce que ce qui arrive, c'est extraordinaire. Vous interviewez quelqu'un sur cette question-là et il vous donne à peu près 10, 15, 20 paradoxes. Cela a beaucoup été étudié par les psychologues et qui montre que c'est une cause, ça rend fou. C'est deux injonctions qui sont à la fois nécessaires il faut obéir aux deux. Mais si j'obéis à l'une, je ne peux pas obéir à l'autre. Et on sait qu'alors il y a une grosse discussion, savoir si c'est la schizophrénie qui produit ça ou si c'est cela qui produit la schizophrénie. En tout cas cela a quelque chose à voir avec la maladie mentale. La perte de sens et puis la pression.

En ce qui concerne la pression je parlerai juste un peu à propos de l'harcèlement. Lorsque Marie-France Hirigoyen, psychiatre, a fait son livre sur le harcèlement elle a eu un succès absolument inimaginable, les politiques se sont emparés de l'affaire. Et ils ont dit : « Puisqu'il y a du harcèlement, c'est qu'il y a des harceleurs et comme il y a des harceleurs on fait une loi pour les condamner ». Impeccable. Je ne suis pas contre d'ailleurs de condamner les harceleurs. Sauf que non seulement la loi n'a pas abouti à ce que le phénomène diminue même je dirais bien au contraire. Quand vous entendez les gens et que vous voyez ce qui se passe, tout le monde potentiellement est harceleur et harcelé. D'ailleurs plus vous êtes harcelé, plus vous devenez harceleur. Je n'ai pas besoin de développer.

Cela veut dire que lorsque l'on est harcelé, on aimerait tellement pouvoir trouver un coupable qu'on en trouve. Et il arrive effectivement dans ce système de sollicitations que des gens trouvent une jouissance particulière dans cette toute puissance à pouvoir harceler. Je ne nie pas le phénomène du côté de la perversion. Mais il faut bien voir que si on n'a pas affaire quand même à 60 millions de pervers, ou 40 millions. La personne, les personnes actives en France ça doit être autour de 28 millions. Alors peut-être la moitié.

C'est stupide, c'est-à-dire qu'on voit bien que le phénomène du harcèlement et la plainte par rapport au harcèlement. On ne trouvera aucune solution dans la condamnation des soient disant harceleurs parce que c'est l'ensemble du système qui met les gens sous pression et lorsque l'on est mis sous pression, effectivement, on commence à développer des produits, des comportements qui ressemblent à du harcèlement. Mais ce n'est pas le comportement qu'il faut éradiquer c'est le système qui produit le comportement. Or et c'est ça, pour l'instant ce sont des violences innocentes. C'est-à-dire que le DRH de Renault Guyancourt quand après quatre suicides sur le site de Guyancourt dit : « Je ne comprends pas ». D'abord il devrait démissionner s'il avait la moindre dignité. Mais en fait il démissionnerait pour quelle

raison. Mais il ne démissionne pas parce que l'on ne considère pas que ce soit dans son job qu'il comprenne.

Il est dans la proche solution. Ici, il y a pas de problèmes il y a que des solutions. Tant que le harcèlement, le stress, l'épuisement professionnel ne se voit pas, ce n'est pas la peine de poser le problème. Et celui qui pose le problème c'est un emmerdeur. Et surtout on ne veut pas faire le lien entre ce qui est vécu individuellement par les gens comme quelque chose de psychologique : « Je ne vais pas bien, je suis pompé, je suis vidé, je n'en peux plus ». Quand j'ai fait le coup de l'excellence avec Nicole Aubert en 81 ; j'avais raconté le suicide d'un cadre d'IBM qui avait fait une longue lettre comme ça pour expliquer combien IBM était un système qui effectivement mettait les gens sous pression. Deux pages de lettre. Et il s'était suicidé. Le dernier suicide chez IBM l'année dernière, une femme dans sa voiture. Trois mots : « Trop de pression ». Et ça c'est très intéressant ; parce que c'est la crise du symbolique, la crise du sens. C'est-à-dire que les gens même qui se suicident sont tellement au bout qu'ils n'ont même plus élaboré quoi que ce soit par rapport à leur acte. Comme s'il y avait trop de pression et puis c'est tout. Et qu'est-ce que vous voulez ajouter d'autre. Il n'y a rien à ajouter.

Or pourquoi des violences innocentes ? Il y a des négociations en France en ce moment entre les syndicats et le patronat. Le patronat a refusé de mettre ça à l'ordre du jour des négociations. Et la première réaction de n'importe quel patron, ou n'importe quel DRH quand il y a un suicide c'est de dire : « Il avait des problèmes personnels ». Ce qui est vrai. On ne suicide pas si on n'a pas des problèmes personnels. C'est complètement vrai. Mais ce qui est scandaleux c'est qu'effectivement c'est l'argument qui est mis en avant pour ne pas voir le lien qui peut exister entre les transformations des formes d'organisation du travail, entre les nouveaux outils de gestion, entre les pratiques managériales et le suicide. Trois suicides au commissariat de Tour depuis mois d'un an, depuis l'arrivée d'un commissaire sarkoziste qui fait du zèle et qui veut faire du résultat. Et on voit très bien la mécanique ; il faut faire du résultat et donc un flic par exemple normal, il va passer une semaine à essayer de démonter, de voir les liens par rapport à la délinquance, par rapport à un trafic de drogue : zéro point. Il fait quarante contraventions, procès verbaux pour excès de vitesse parce qu'il sait que dans ce tronçon c'est 30 kilomètres heure et qu'à partir de 36 kilomètres heure on peut mettre des prunes, 90 euros et on y va et on fait du chiffre. Les mecs quand ils veulent donner un peu de sens par rapport à ce qui font même des policiers, ils n'en peuvent plus. Alors imaginez en plus si c'est un travailleur social, ou si c'est un psychiatre, ou si c'est un médecin, c'est-à-dire quelqu'un, ou un chercheur qui justement a choisi ces métiers-là parce qu'il n'avait pas envie de rentrer dans la logique de faire du fric, de faire du commercial, de faire du marketing et qui voit arriver la même chose.

Et alors ils sont beaucoup plus vulnérables parce que les commerciaux, les gens du marketing et de l'entreprise ils se sont habitués à ce fonctionnement et ils ont mis en place des stratégies de défense plus ou moins pertinentes. Mais je crains et quand je disais l'épidémie, c'est-à-dire l'arrivée de ces modèles dans des secteurs où justement les gens sont moins préparés à le vivre comme ça. Je pense au travail social. Voyez le débat sur la psychothérapie en France et la normalisation de la psychothérapie. C'est-à-dire je le vois avec la nouvelle loi de rénovation universitaire telle qu'elle arrive. On est soumis de plus en plus à des systèmes comme ceux que j'ai essayé de décrire et les gens sont dans ce double sentiment à la fois de ne pas comprendre ce qui se passe mais de sentiment de malaise, de malaise.

Une des difficultés est de lutter contre l'individualisation des performances, du mérite liées à la flexibilité, à la mobilité, à l'ensemble de ces pratiques qui fait que l'entreprise aime bien avoir des individus à faire et qu'on va évaluer. Comme si d'ailleurs les performances du système pouvaient s'évaluer par l'évaluation des performances individuelles et l'agrégation de ces performances individuelles alors que tout le monde sait que la performance est liée justement à la capacité collective de se mobiliser et non pas à l'addition bête et méchante des performances de chacun. Mais cette individualisation éradique tous les collectifs. Anziéu, Kaesse les psychologues parlent de l'enveloppe groupale, l'appareil psychique groupal. Dans la médiation entre l'individu et l'organisation de la société, lorsque l'on prend des coups, si on est dans un collectif et que l'on peut en parler aux autres, que l'on se sent soutenus cela va bien. Tous les cas de suicides, ce sont des gens qui n'ont pas pu communiquer avec leurs pairs. Soit parce qu'ils s'étaient complètement isolés soit parce qu'ils ont eu le sentiment d'avoir été dévalués par leurs pairs. Ils n'ont plus cette espèce de couche de protection, cette médiation entre eux et l'extérieur ; Et donc ils sont pris dans quelque chose qui les tue. C'est-à-dire qui les vulnérabilise et puis à un moment donné trop de pression et c'est fini.

Voilà, c'est difficile de trouver une chute après tout ça mais j'espère que l'on va en discuter. Sauf peut-être vous dire juste deux choses pour terminer. Quand j'ai sorti le livre où je raconte un peu tout cela qui s'appelle : « La société malade de la gestion ». Cela a été toute une expérience extraordinaire parce que le jour même je recevais un mail qui disait : « Monsieur de Gaulejac, j'ai lu votre livre et je voudrais vous dire que cet ouvrage exprime le malaise que je ressens au sein de l'entreprise où je travaille. Les mails que l'on reçoit tous les trois mois de notre PDG pour nous dire que malgré nos efforts il faut que l'on continue à réduire nos coûts pour le bien de nos actionnaires. Les licenciements dont un qui me touche particulièrement. Celui de Pierre qui a passé 20 ans dans cette entreprise. Il a côtoyé et admiré le fondateur qui est décédé il y a cinq ou six ans. Maintenant cette entreprise étant devenue leader mondial suite à de nombreuses acquisitions et fusions, on licencie Pierre. Pierre est dans la cinquantaine, il semblerait que tout ce qu'il a fait pour l'entreprise a été très vite oublié. Donc je tenais à vous remercier pour votre livre et vous dire qu'il m'a

touché et aidé des fois à surmonter le quotidien en me disant que ce n'était pas tout dans ma tête »

Cela m'a touché et ensuite par rapport à ce qu'il faut faire en terme de prévention. Aujourd'hui les gens le vivent et ils pensent que c'est eux qui sont mauvais exactement comme on a dit que c'était Jérôme Kerviel qui était responsable de ce qui se passe à la Société Générale. Et ses avocats sont très bons d'ailleurs. Ils ont dit : « Attendez, c'est son boulot, il fait ça tous les jours, ils le font tous ».

Donc ce n'est pas dans leur tête, ce n'est pas parce que c'est un délinquant. Arrêtez d'aller le chercher dans des théories comportementalistes. Mais c'est tellement pratique le comportementalisme, c'est tellement pratique de se dire : « On lui donne des médicaments ou on le met en prison, ou on condamne le harceleur et le problème est réglé ». Et puis juste un petit poème pour terminer d'Eugène Guillevic, j'adore, c'est un poète breton : « Quand on nous dit la vie augmente, ce n'est pas que le corps des femmes devient plus vaste, que les arbres se sont mis à monter par dessus les nuages, que l'on veut voyager dans la moindre des fleurs, que les amants peuvent des jours entiers rester à s'épouser mais c'est tout simplement qu'il devient difficile de vivre simplement ». Je vous remercie.

Il y a un micro pour les questions qui se baladera entre vous. On a encore pour une demi-heure, si vous le souhaitez, pour écouter vos questions, vos interpellations, vos remarques par rapport à l'exposé de Monsieur de Gaulejac.

Débats et Conclusion

Axel Geeraerts : Je suis tout à fait, dans les grandes lignes en tous cas d'accord, avec ce que vous avez dit. Je voudrais simplement préciser qu'à mon avis vous avez présenté un versant du problème mais qu'il y a l'autre également. C'est-à-dire que j'étais directeur du personnel dans un ministère où il n'y avait pas d'objectifs, il y avait très peu de pression et pourtant il y avait énormément d'absentéisme, énormément de gens avec des problèmes d'alcool etc. Et ce que je voudrais dire simplement par là, c'est qu'il ne faudrait pas non plus dire que simplement avoir des objectifs DKPI ou ce genre de choses est un problème. L'extrême inverse peut aussi l'être. Alors je voudrais vous demander comment vous expliquez cela ?

Monsieur de Gaulejac : Oui je vous remercie parce que la souffrance au travail a toujours existé mais votre question est vraiment intéressante. Les mécanismes de défense quand on ne va pas bien, dans le monde industriel ou la bureaucratie où effectivement on n'est pas sous la pression, c'est l'absentéisme ou l'alcoolisme. Et l'absentéisme c'est très intéressant ça veut dire quoi, ça veut dire qu'on n'est pas bien au travail donc on n'y va pas. Je veux dire ça a du sens. Après psychologiquement ce n'est pas si facile à vivre cela pose des problèmes etc. Mais ce que je veux dire par là c'est qu'on ne se suicide pas. On se détruit peut-être autrement mais on ne se suicide pas sur son lieu de travail. C'est-à-dire que si l'on choisit de se détruire, par exemple, en buvant, on va boire avec les copains au café, chez soi ... e qui pose problèmes aujourd'hui en termes de nouveauté, ce n'est pas la souffrance au travail. Les gens ont toujours eu des difficultés existentielles quelque part. Et dans la présentation, ce qui était très intéressant c'est ce débat sur : « Le travail est-il une libération, un moyen d'épanouissement et de réalisation de soi ou une contrainte qui nous met, qui nous oblige à perdre notre vie à la gagner » ? Les deux sont vrais. Et ça a toujours été le cas. Aujourd'hui, un des paradoxes c'est que l'on n'a jamais autant moins travaillé. C'est-à-dire que le nombre d'heures dans une vie humaine passées à travailler n'a jamais été aussi bas. Il faut dire que, par exemple, pour les paysans, l'espérance de vie était de 60 ans, ils travaillaient à partir de 10 ans peut-être même avant, 7 jours sur 7 et 365 jours par an. Alors évidemment ce n'était pas le même travail non plus. Et puis j'ai même rencontré des paysans heureux.

Actuellement, et c'est ça qui m'a tué en France avec la campagne et le slogan de Sarkozy : « Travailler plus pour gagner plus » ; Parce qu'aujourd'hui quand vous analysez ce qui se passe dans le monde du travail, vous assistez au fait que les uns crèvent de trop travailler et les autres crèvent de ne pas travailler. C'est-à-dire qu'il y a une espèce de tension terrible de la même façon que jusqu'en 1975, avec les 30 glorieuses, l'écart entre les plus riches et les plus pauvres s'atténuait. Depuis 1975, il a recommencé à augmenter. On est tous plus riches mais au lieu que cette richesse soit répartie, vous avez des riches qui sont de plus en plus riches et toute une partie de pauvres qui bascule dans la précarité, dans la désinsertion,... et qui arrivent plus à

se raccrocher aux wagons. C'est cela qui crée de la tension. Et au niveau psychique c'est pareil. C'est-à-dire que par exemple, les traders, prenons la Société Générale il y a eu un débat très intéressant qui était de dire : « le problème, c'est qu'il n'a pas pris de vacances ». Et alors, c'est très intéressant parce qu'effectivement, ils commencent à remarquer que les traders qui font des conneries ou qui arrivent à faire ce qu'a fait Jérôme Kerviel c'est qu'ils n'ont pas pris de vacances depuis longtemps. Et alors l'hypothèse est qu'ils ne prennent pas de vacances parce que s'ils en prennent, on risque de découvrir un certain nombre de choses qu'ils ont fait et qu'ils n'auraient pas dû faire. J'ai une autre hypothèse, c'est que justement ils ne peuvent plus partir. C'est-à-dire c'est les « work credite ». C'est-à-dire qu'on est pris et moi je le vois moi-même à l'université. Dès que l'on décroche, on risque de décrocher vraiment. Et donc, il faut être là parce que c'est à tout moment, parce que c'est dans l'urgence, parce que c'est ceci, parce que c'est cela. Et donc pour répondre à votre question, je pense que c'est une très bonne chose qu'il y ait une augmentation de l'absentéisme dans le monde du travail aujourd'hui. Je pourrais être d'accord avec vous mais ne pensez pas un seul instant que l'évaluation des politiques publiques empêchera de faire des conneries. Juste sans boutade. Si vous voulez, la difficulté à travers laquelle on est confrontés, on a toujours raison de dire le juste milieu je suis bien d'accord. Le problème, c'est qu'il faut bien comprendre, je crois profondément pour pouvoir avancer dans l'histoire des remèdes et qu'est-ce qu'on peut faire par rapport à ça c'est de comprendre ce que c'est un paradoxe et donc de comprendre que la contradiction est au cœur. Donc si on peut prendre un argument d'un côté on peut toujours le renverser en permanence. C'est comment est-ce qu'on fait quand on est soumis à des injonctions paradoxales. Les psychologues de Paolo Alto disent : « Il faut passer à un niveau de métacommunication ». Donc c'est pour cela que je ne rentre pas dans la discussion d'opposer un modèle à un autre en disant quel est le meilleur. On n'en sortira jamais de ça. Par contre, essayons d'analyser la réalité telle qu'elle est là où elle est à partir de la façon dont elle est vécue par les gens et faisons un management au plus près justement du vécu. C'est-à-dire un management, par exemple, pour moi ce n'est sûrement pas de bâtir les critères d'évaluation. La seule évaluation qui vaille c'est de mettre en perspective le point de vue des uns et des autres qui sont concernés par ce qu'on veut évaluer. C'est-à-dire l'évaluation dynamique en confrontant les points de vue. Sur les politiques sociales en France, je me suis battu pour dire : « Le principal de l'évaluation ça devrait être par les bénéficiaires ». Eh bien les technocrates de tout bord refusent ce type d'évaluation, avec la complicité de bien des professionnels.

Intervenant 1 : Pour avoir travaillé, il y a quelques années, dans une entreprise française, il y a une espèce d'autocontrôle tellement fort entre employés eux-mêmes. Pour donner un exemple, j'avais des horaires de 9 heures à 17 heures. Et à l'époque, j'avais des enfants en bas âge que je voulais absolument aller chercher. Tout le monde me regardait avec des gros yeux parce qu'en tant que cadre il faut rester plus longtemps. Donc je restais à mon horaire jusque 17 heures. Et je voyais des femmes dans la même situation que moi qui n'y arrivaient pas et qui restaient jusqu'à 19

heures, 20 heures de peur du regard des autres dans ces bureaux plein de stress. Et je n'arrive pas bien à comprendre à quel point il ne m'est rien arrivé en fait. J'ai suivi mes horaires il ne m'est rien arrivé, je n'ai pas eu de problèmes. Voilà si vous pouvez en dire plus là dessus ?

Monsieur de Gaulejac : Oui, si je comprends bien ce n'est pas pareil en Belgique. Ecoutez, j'en suis ravi.

Intervenant 1 : C'est parce que je vis en Belgique et je n'ai pas le même travail non plus.

Monsieur de Gaulejac : D'accord. Vous avez tout à fait raison, c'est effrayant. Par exemple, mon médecin me racontait que le directeur du même hôpital avait trouvé très malin de mettre en place des indicateurs de présence comme éléments essentiels de détermination pour distribuer les primes. Donc lorsqu'il y a absentéisme, il n'y a pas de prime. Ce qui fait que toutes les femmes à l'hôpital qui font des enfants n'ont plus de prime. Voilà le monde qui est produit par les indicateurs. Et de la même façon ce qui m'a en même temps beaucoup touché par rapport à votre question c'est que beaucoup de femmes que j'ai rencontrées, m'ont dit que leur chef de service, qui était une femme, leur disait : « On vous embauche mais pas question de faire des enfants et si vous faites des enfants, vous êtes à la porte ». Cette folie de penser que l'on est tellement collé aux objectifs de l'entreprise et à ses systèmes d'évaluation qu'on en oublie l'essentiel. C'est-à-dire que peut-être faire des enfants et de permettre de les élever donc de permettre aux femmes et aux hommes d'être là, à la sortie de l'école, ce sont des objectifs qui peuvent être aussi importants que d'améliorer le chiffre d'affaires de 12%.

Intervenant 2 : Oui Monsieur de Gaulejac. Je ne sais pas trop comment formuler ma question. Mais ce qui m'a frappé dans les textes que vous montriez là. Moi je me fais parfois une réflexion que l'on est aussi bon dans cette perte de sens avec des courants New Age et que ces majuscules apparaissent aussi dans leurs textes et qu'aussi dans l'entreprise il y a beaucoup de scientologues ou autres. Et il y a aussi l'auteur de : « L'alchimiste », Paolo Coelho qui se trouve toujours dans les grandes réceptions des plus hauts dirigeants des entreprises florissantes. Alors est-ce que vous pouvez en dire quelque chose de cette spiritualité qui vient peut-être combler des vides là ?

Monsieur de Gaulejac : Oui, alors l'hyper rationalisation d'un côté et l'obscurantisme de l'autre ont toujours fait bon ménage. Dans les procédures d'embauche quand vous voyez qu'on fait des tests de graphologie, la numérologie, ils adorent ça la numérologie parce que ça fait sérieux. Il y a une espèce de scientisme. Et donc je ne suis pas du tout étonné que l'église de scientologie, par exemple, ait beaucoup de succès dans ces milieux-là. Alors la question elle est toute simple. Si

vous voulez quand on est dans le non sens dans une salle de marché, par exemple ; ou quand on a à travailler comme ça l'homme et la femme ont besoin aussi de réinsuffler un petit peu de sens donc la quête de sens n'a jamais été aussi évidente de la part d'un certain nombre de gens. Et quand on voit effectivement l'évolution du monde. C'est comme quand vous allez aux Etats-Unis où c'est vraiment très impressionnant c'est-à-dire cette espèce de recherche désespérée du moindre gourou qui passe et qui va vous permettre de retrouver quelque chose, ce sentiment enfin de saisir quelque chose qui fait sens pour vous. Et donc effectivement ça peut être n'importe quoi.

Alors ce qui est très intéressant c'est que c'est compliqué parce que ces quêtes spiritualistes elles ne sont pas au domaine nature comme investissement de croyances de ce que c'étaient les religions ou autres qui étaient fortement investies. C'est-à-dire que c'est en même temps de la même façon qu'il y a la flexibilité et l'adaptabilité dans l'entreprise, il y a la flexibilité et l'adaptabilité aussi dans le rapport aux sectes, aux religions. Et on va s'enticher de la PNL après on va abandonner la PNL pour l'analyse transactionnelle. Et puis après le tarot. Et puis après on va aller faire du vélo avec ses copains ou écoutez Bob Dylan. C'est-à-dire ça peut aussi se traduire de cette façon-là par une espèce de Turn Over. Cela ne m'inquiète qu'à moitié.

Par contre, je comprends très bien que des gens qui ont le sentiment d'être totalement instrumentalisés par ailleurs et que même mobilisés psychiquement en permanence par rapport à des objectifs de rentabilité etc., quand ils sortent ils ont besoin de se laver la tête et ils peuvent se changer les idées comme cela en allant dans une multiplicité de pratiques qui peuvent aller des pratiques sportives, culturelles ou spiritualistes. Pour moi, je les mettrais à peu près à la même sauce. C'est-à-dire que c'est un moyen, on fait ce qu'on peut pour essayer de se redonner du sens et de se laver la tête des choses comme ça. Peut-être que je suis encore idéaliste. En tous cas, ce que je peux vous dire, c'est que, pour ce qui me concerne, lorsque le travail que je peux faire comme chercheur ou comme intervenant, quand les gens ne vont pas bien et qu'avec eux, on essaye de comprendre ce qui ne va pas en faisant le lien entre l'analyse de leur contexte professionnel, situation de travail, l'analyse des répercussions sur les autres aspects de leur vie etc. pour simplement faire ce que le mail que je lisais tout à l'heure : « Ah j'ai compris que c'était pas tout dans ma tête ». Cela pour moi, c'est une bonne prévention par rapport au fait de penser qu'une croyance peut vous sauver. C'est-à-dire qu'il y a un ailleurs meilleur qu'ici. Et qu'on peut trouver la solution effectivement ailleurs que dans le monde tel qu'il est.

Intervenant 3 : J'avais une question justement un peu terre à terre pour reprendre ce que vous venez de dire. En fait comment s'en sort-on ? Parce que justement vous avez pris un e-mail qui était assez intéressant. Mon expérience c'est exactement tout ce que vous avez décrit. C'est très bien que l'on se rend compte que ce n'est pas que dans notre tête. Cela dit on ne peut pas s'attendre à ce que le système change demain. Lorsque vous, par exemple, qui avez été trader dans la finance, vous qui avez fait ce

genre de boulot et que vous vous rendez compte effectivement de ces paradoxes qu'il y a des choses qui n'ont pas de sens qu'est-ce qui reste si, devant vous, vous voyez quand même que toutes les entreprises qui sont là sont du même style ?

Monsieur de Gaulejac : Excusez-moi. Il y a plusieurs niveaux. Il y a comment on s'en sort individuellement. Ce que je remarque aujourd'hui c'est vraiment le sauve qui peut. C'est-à-dire que, par exemple, il y a différents moyens, des stratégies de défense. Soit on essaye d'aller ailleurs. Le problème c'est qu'ailleurs on risque de trouver la même chose. Soit on fonctionne sur le mode du clivage c'est un mode défensif très courant. C'est-à-dire il y a mon moi qui passe le temps qui faut à ça et puis il y a mon autre moi qui fait autre chose qui a des hobbies etc. Les psychologues vous diront que le mode du clivage peut tenir un moment mais si l'on s'installe dans le clivage ce n'est pas forcément la solution...

Et puis il y a des gens qui arrivent à trouver de la jouissance dans le système. Vous avez des gens qui vont très bien apparemment. Moi ce qui m'a frappé dans les interviews de terrain que l'on a faites, c'est que quand des jeunes, tant qu'ils sont en expansion et que leur entreprise est en expansion, ils ne se posent pas trop de questions. Ça ne veut pas dire qu'ils ne vont pas bien ni qu'ils vont forcément bien mais ils vont plutôt bien. Et cela ne va pas bien le jour où ils ne sont plus en expansion et que l'entreprise continue à être en expansion. Les mis de côté qui n'ont pas eu la promotion qu'ils attendaient ...

Ou cela va mal à partir du moment où ils sont touchés par les syndromes du Burn Out, de la dépression, de l'épuisement professionnel... Tous ces symptômes que l'on voit apparaître. Il y a effectivement sans doute des stratégies de réactions défensives individuelles. La question est si on peut se dégager de cela ? Alors je crois qu'un des moyens de se dire que ce n'est pas tout dans ma tête, que je suis frappé par le fait qu'il n'y a pas beaucoup de collectifs dans lesquels on peut se retrouver pour pouvoir parler, communiquer ses expériences et se rendre compte effectivement que c'est à un autre niveau que ça se passe.

Vous avez quelques associations en Belgique. On m'avait cité qu'en Belgique, une femme s'était mise dans un jardin public, qui avait pris un panneau qui s'était assise sur un banc et elle avait juste marqué sur le panneau : « Ici on se parle ». Elle a eu du succès.

Evidemment cela n'est pas la révolution. Mais si l'on veut sophistiquer un peu plus la réponse, je pense, que c'est une œuvre de salut public et de salut mental que de faire ce travail que j'ai essayé de faire ce soir avec vous d'analyse des contradictions et des paradigmes. C'est-à-dire de ne pas réagir de façon manichéenne : « Il n'y a qu'à faire la révolution et détruire le capitalisme d'un côté ». Ou : « il y a qu'à travailler plus pour gagner plus de l'autre côté et puis tout le monde sera content ». C'est évident qu'il y a une urgence à rentrer dans une analyse qui permette de comprendre le système paradoxal. Alors pour faire cette analyse cela paraît un peu barbare mais changer le

paradigme c'est-à-dire qu'il faut arrêter de raisonner sur la société avec les paradigmes qu'on utilise aujourd'hui pour penser ce qui se passe dans l'entreprise. Il faut sortir du paradigme objectiviste. Or même à l'université, le paradigme objectivisme reste le paradigme dominant de toutes les disciplines scientifiques, psychologiques en prime. Il faut sortir du paradigme de penser qu'en psychologie le paradigme cognitiviste ou expérimentaliste, je ne suis pas contre le fait que cette recherche continue. Mais c'est à partir du moment où il devient dominant et c'est pourquoi je suis en colère parce que, dans le débat sur la psychothérapie en France, un des arguments était qu'il y avait une étude de l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale) qui avait montré que les psychothérapies comportementalistes étaient bien plus efficaces et performantes que les autres, évidemment puisque les critères d'évaluation étaient construits sur les paradigmes de la psychologie expérimentale.

C'est terrible que des scientifiques prêtent la main à de telles manipulations et opérations. Or c'est ce qui se passe dans l'entreprise. Dans l'entreprise, tous les paradigmes, qui sont utilisés, sont expérimentalistes, positivistes, fonctionnalistes, utilitaristes. Il faut sortir de ça. Cela veut dire effectivement un trait travail de fond à la fois chez les scientifiques, chez les politiques. Mais de penser que le type qui est DRH chez Renault qui a quatre suicides qui vous dit : « Je comprends rien ». Mais il faut qu'il se donne les moyens de comprendre sans cela, il faut qu'il parte. Or il ne peut pas comprendre puisque tous les DRH pratiquement viennent soit du droit juridique soit de psychologie. Qu'est-ce que vous voulez qu'ils comprennent évidemment. Alors l'autre chose qui est plus compliquée c'est que c'est un des alibis. Je suis désolé, je fais de l'auto centrisme mais tant pis.

Regardez l'extraordinaire talent de Sarkozy pour faire passer ses affaires, cela se passe dans l'urgence. C'est-à-dire chaque jour il y a un quelque chose de nouveau qui se passe, ou deux, ou trois, ou quatre. C'est un mécanisme. Et je le vois à l'université dès que l'on veut faire passer quelque chose, aujourd'hui, on met les gens dans l'urgence. Donc, ils n'ont pas le temps de faire l'absentéisme. Il y a un superbe texte de Bergson qui dit qu'on ne peut penser que dans l'immobilisme. Et donc quand on est dans l'urgence vous êtes là. L'absentéisme est une solution, ce n'est pas un problème pour nous mais pour le patron. On en a besoin et c'est comme les traders qui ne sont pas partis en vacances. Il faut, absolument, travailler moins pour vivre mieux. Chacun, individuellement, fait ce qu'il peut par rapport à l'urgence, la pression... Mais politiquement, il faut commencer et il y en a qui ont commencé d'ailleurs. Ils sont minoritaires. Vous savez entre le manifeste de 1848 de Marx et la reconnaissance des sections syndicales d'entreprises, il s'est passé un siècle. Alors on a le temps. Et comme l'histoire s'accélère plutôt, cela prendra peut-être deux ou trois siècles. Mais la question est que lorsque cela donne du sens pour soi, quand on a le sentiment qu'effectivement même si dans l'approche positiviste ce n'est pas perçu comme étant des solutions mais ces pistes-là sont des vraies pistes qui peuvent

permettre de dégager effectivement des orientations pour apporter des réponses à cela.

Et en particulier la question de refuser le culte de l'urgence, alléger la pression et l'économie au service de la société. Je veux dire c'est l'essentiel. Il faut arrêter ces discours qui font penser que la solution aux problèmes, c'est l'augmentation de la croissance et la diminution du chômage. Parce que qu'est-ce que ça produit le fait de penser que c'est la diminution du chômage ça produit le fait de rayer les chômeurs des listes de la ANPE ce qui fait que plus vous diminuez le chômage en rayant un certain nombre de gens des listes de la ANPE ça s'appelle comment ici la ANPE ? L'ONEM. On va vous rayer de l'ONEM, comme par hasard le nombre de personnes au minimex augmente. C'est ce type de raisonnement, qu'il faut arrêter. C'est de la politique. C'est-à-dire qu'il faut vraiment faire de la politique. Et faire de la politique, c'est dire on ne veut plus que ce qui est de l'ordre du bien commun, ce qui est de l'ordre que le lien vaut mieux que le bien. Cela c'est du Marcel Mauss, c'est tout simple. C'est de dire, il faut remplacer la triple obligation de produire, de vendre et d'être rentable par la triple obligation, au cœur du fonctionnement de la société, qui est de donner, de recevoir et de rendre. C'est ce que dit Marcel Mauss dans l'essai sur le don. Il dit que c'est ce qui est à la base de la société. C'est tout simple comme remède.

Intervenant 4 : Je suis, dans le civil, juge du travail et j'ai eu une expérience assez longue dans les inspections du travail au Fonds des Accidents de Travail en Belgique. Cette problématique m'intéresse beaucoup, j'ai eu récemment l'occasion de participer à des travaux organisés par l'équipe de l'institut de recherche de la CES. La Centrale Européenne des Syndicats qui travaille en particulier sur les questions de santé, de bien-être au travail, de la prévention. J'ai participé également à des travaux sur les troubles musculo-squelettiques et on s'aperçoit qu'ils deviennent tout à fait dominants dans la symptomatologie rencontrée dans les entreprises. Il y a lieu à toute une discussion sur la prévention pour essayer d'influencer les textes qui seraient produits au niveau européen et ce qui apparaît partout c'est que là où l'on prétend faire une prévention, la charge de la prévention finalement c'est encore aux travailleurs de l'intégrer, c'est-à-dire que l'on explique effectivement un certain nombre de gestes qu'il faut faire, éviter etc.

Un des grands enjeux, aujourd'hui, dans la discussion c'est de faire admettre au patronat pour qu'il en sorte autant que possible un compromis entre partenaires sociaux au niveau européen. L'idée que c'est l'entreprise elle-même et l'organisation elle-même de l'entreprise et l'environnement de l'entreprise qui jouent un rôle déterminant et que c'est donc là qu'il faut axer la prévention où je pense que les raisonnements qu'on peut faire en matière de troubles musculo-squelettiques sont les mêmes. D'ailleurs le stress au travail est également un phénomène dominant qui est constaté qu'on essaye d'approcher de différentes manières. Je pense qu'il y a peut-être pour ceux qui s'intéressent à ces questions et qui sont plus ou moins dans

le monde du travail que ces évolutions sont intéressantes à poursuivre et dans ce cadre il existe un certain nombre d'études scientifiques qui sont extrêmement intéressantes et qui donnent un fondement à la discussion. Et alors mon autre souci que vous avez bordé c'est effectivement celui des remèdes. Je pense que le premier remède, en termes de prévention, est qu'une entreprise ou qu'un service public ou n'importe quelle unité de travail admette qu'il faut discuter de ce système pour que les gens ne soient pas malades au travail. En termes de prévention, c'est ce qui est extraordinairement difficile à faire admettre. Et une dimension que vous avez abordé dans votre présentation mais qui ne me semble pas suffisamment reprise dans les remèdes c'est la question effectivement de l'aspect collectif et des modes de partage organisés au travail. Très souvent, ils sont tout à fait inexistantes et à la limite, il y a des désaccords profonds sur les valeurs, les manières de faire qui finissent en conflits larvés, harcèlements, plans, contreplans dans des équipes de travail. Il y a là aussi des questions sur quelles modalités. Si j'ai bien compris dans votre travail vous venez éventuellement à vous joindre à des équipes qui souhaitent mener ce genre de réflexion, faire une analyse des paradoxes prégnants dans une entreprise déterminée. Je pense, en particulier, à l'intervision mais sans connaître tous les fonctionnements. La supervision est beaucoup plus à la mode. Mais en réalité c'est un peu comme l'évaluation, c'est-à-dire que l'on supervise ou que l'on évalue en fonction de critères qui n'ont absolument pas été discutés avec les personnes qui sont censées réaliser les objectifs. L'intervision, c'est peut-être un peu plus compliqué, on est censés être égaux ça se fait de manière interdisciplinaire dans certains équipes, maisons médicales, travail social on se rencontre au niveau d'un quartier. Mais dans toute une série de professions y compris la mienne de juge, c'est totalement absent.

S'il y a des initiatives ce sont des initiatives de quelques personnes qui se mettent ensemble et qui ont spontanément envie de mettre sur la table une question qu'elles rencontrent. Et cela a une importance dans tout travail. Mais alors quand on a des responsabilités énormes de type social et à la limite on se rend autant malade de ce que peut être la décision ou l'effet de la décision dans notre cas pour le justiciable, dans d'autres cas pour la personne qui demande de l'aide sociale. Et est-ce que il y a des expériences sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour à la limite essayer d'introduire ce mode d'action quitte à inviter un chercheur, quelqu'un qui pratique ça. A l'heure actuelle, je n'ai pas de piste concrète. Il y a également à l'heure actuelle une publicité. Il y a toute une série d'organismes qui prétendent offrir ce type de coaching pour les entreprises.

Monsieur de Gaulejac : Mais j'attendais que vous prononciez le mot.

Intervenant 4 : Oui Franchement je suis quelque peu sceptique parce que comment peut-on de l'extérieur probablement avec des approches comportementalistes faire tout pour que l'entreprise fonctionne mieux?

Monsieur de Gaulejac : Non deux mots comme ça. Mais je crois que ce que vous dites c'est une piste tout à fait importante. Les gens ont un besoin absolument vital de pouvoir parler, partager ce qu'ils éprouvent dans des lieux. Alors bon il y a le multiple. Développer des collectifs qui permettent de faire cela c'est une très bonne chose : l'intervision et la supervision.

Quand je dis changer de paradigme c'est-à-dire qu'il faut aussi qu'on leur donne les moyens d'analyser et de comprendre les situations dans laquelle ils sont les conflits qui vivent etc. Et pas seulement dans l'intersubjectivité mais aussi en tant que cette subjectivité liée à un contexte, un environnement, des logiques sociales, des logiques organisationnelles... Et c'est cela qui manque la plupart du temps et que beaucoup d'intervenants sont, je dirais de troubles psychosociaux c'est-à-dire au niveau des petits groupes de favoriser la parole... L'écoute ce qui est une très bonne chose. Soit au niveau des « big five » c'est-à-dire l'application de modèles, de solutions, ils se présentent comme des experts qui ont la solution. Entre les deux, il manque effectivement de l'agir communicationnel dirait Habermas. C'est-à-dire des lieux collectifs de réflexivité pour comprendre les liens entre les conflits qu'on vit et les contradictions du système dans lequel on est pour aller vite. Alors les coachs, j'ai beaucoup d'amis coachs, parce que beaucoup de psychologues qui savent, trouvent là évidemment un marché formidable. Les coachs, cela marche. Parce que les gens ne vont tellement pas bien même quand ils vont bien. C'est-à-dire que même quand ils sont en fonction. Il y a une telle pression pour continuer à aller bien ils ont besoin effectivement d'en parler et donc quoi mieux que d'avoir son coach particulier et en plus cela vous permet de faire l'économie de vous payer vous-même une psychanalyse sur vos fonds propres. Vous pouvez les payer par l'entreprise alors c'est génial. Alors mon problème avec les coachs c'est qu'effectivement ils ont un marché mais ils travaillent sur les effets du système, sur les individus pour leur permettre de faire avec. Et qu'ils ont un vrai problème pour faire le lien entre le niveau organisationnel et la subjectivité, le niveau des conséquences psychologiques. Et la plupart du temps, ils ont même tout intérêt à ne pas y aller parce que s'ils commencent à y aller non seulement ils vont avoir des emmerdements ce n'est pas sûr qu'ils continuent à être payés par l'entreprise et ce n'est même pas sûr qu'ils continuent à être payés par la personne parce que ce n'est pas sûr que la personne leur demande vraiment ça. Parce que ça ne peut pas effectivement se faire uniquement à un niveau individuel. Cela nécessite une dimension qui est beaucoup plus collective. Alors là, il y a un vrai espace à prendre entre l'espace syndical qui a du mal à trouver les bonnes réponses par rapport à cela parce qu'ils se sont construits sur des modèles qui étaient différents et ils n'ont pas encore fait... Ils peinent à faire l'analyse de ces nouveaux modèles et à trouver les bonnes réponses mais il faut les soutenir. Ils y arriveront d'ailleurs. Et il y en a qui y arrivent dans certains cas. Il y a effectivement des espaces à ouvrir, à créer,... Développer cette réflexivité collective par rapport à l'analyse des problèmes, des contradictions qu'on rencontre dans notre travail sans en sortant de cette double impasse, de le renvoyer aux personnes ou de le renvoyer au capitalisme. C'est-à-dire on peut dire : « C'est la faute à la globalisation, au système économique

etc. ». Il y a un boulevard. Et ce qui me frappe beaucoup c'est que les politiques qui emprunteraient ce boulevard à mon avis ont de belles carrières devant eux.

Axel Geeraerts : Un petit mot pour conclure. Je vous le disais tout à l'heure les objectifs de ces journées, ou de l'organisation de ces journées sont d'ouvrir notre regard, ouvrir notre analyse et de partager notre expérience, le suicide. Monsieur de Gaulejac nous l'a dit tout à l'heure étant un phénomène pluri- et multifactoriel pour qu'une prévention du suicide soit je ne dirais pas efficace et rentable mais qu'elle ait du sens. L'approche doit obligatoirement aussi s'ouvrir à différentes approches et à différentes disciplines. Donc je vous remercie. Juste un dernier petit mot avant de tous vous laisser partir. Vous trouverez dans le hall d'entrée, différents prospectus de nos différentes activités. Si vous souhaitez être tenus au courant de nos différentes activités soit vous nous laissez vos coordonnées soit le plus simple c'est que vous pouvez aller sur notre site internet www.preventionsuicide.be en un mot sans accent et vous inscrire à notre newsletter. Dernier petit mot. Il y a les actes des journées précédentes qui sont également disponibles à l'entrée ainsi qu'un livre qui traite des idées reçues sur le suicide, l'ouvrage collectif qu'on vient de sortir qui est également en vente à l'entrée. Un grand merci à tous et une bonne fin de soirée.

Monsieur de Gaulejac : Merci.

Ces Actes ont été publiés grâce au soutien de la Loterie Nationale

