



Université de Printemps 2018

De l'Institut de Sophia-Analyse de Paris

26-27 mai 2018

Impact sociétal : LIBERTE ou EMPRISE ?

Quelles conséquences sur le psychisme individuel et collectif ?

Françoise PAPACATZIS¹

Impact des transformations sociétales Sur le contrat psychologique dans la relation d'emploi

Etude du Film « Corporate » réalisé par Nicolas Silhol (2017)

Introduction

Par rapport au thème du colloque, je vous propose quelques réflexions autour du trajet que fait l'héroïne du film « Corporate » : de l'emprise idéologique à la liberté de penser et d'agir.

Pour cette intervention, je me suis inspirée des travaux des chercheurs suivants : Gilles Amado (professeur de psychosociologie au groupe HEC), Christophe Dejourn (psychiatre et psychanalyste, responsable de la chaire Santé & Travail au CNAM), Vincent de Gaulejac (sociologue, professeur à Paris 7, président du réseau international de sociologie clinique) et Fabienne Hanique (sociologue, professeur à Paris 7)

Les 5 questions dont je suis partie pour traiter ce thème sont :

- 1) Qu'est ce qui se passe dans le film, pour que l'organisation du travail chez Esen provoque autant de mal-être ? En quoi les transformations sociétales modifient-elles substantiellement les organisations du travail, en conduisant à une logique uniquement gestionnaire ?
- 2) Pourquoi cette logique gestionnaire crée-t-elle des paradoxes dans les organisations du travail, et un défaut de management qui va être désastreux pour les salariés par la violence du silence ?
- 3) Quelle sorte d'emprise cela crée-t-il à travers ce que vit Emilie chez Esen ?
- 4) En quoi les nouvelles organisations du travail et modes de management modifient-ils le contrat psychologique, malmènent-t-ils le sens au travail et peuvent éventuellement pousser au suicide ?
- 5) Et enfin peut-on, et si oui comment, se libérer de cette emprise ?

¹ Françoise Papacatzis

Psychanalyste – Intervenante en Prévention des Risques Professionnels

Certifiée en psychopathologie du travail – Chargée d'enseignement à la faculté de Cergy-Pontoise

Le film illustre une forme de mensonge existentiel dans les organisations du travail aujourd'hui, mensonge qui mène à différentes formes de mal-être voire d'anéantissement identitaire des personnes, notamment à travers d'insolubles conflits intrapsychiques, reflets des injonctions paradoxales extérieures. Si les conditions de travail matérielles se sont considérablement améliorées depuis la fin de la seconde guerre mondiale environ, il n'en est pas de même pour le sens au travail qui lui s'est parfois détérioré. Le management, dans le film, est déconnecté du réel, du terrain, des émotions de l'équipe, des siennes, et va provoquer une rupture identitaire massive, jusqu'au suicide de l'un des employés.

Pour appliquer la logique gestionnaire qui prévaut notamment dans les grandes entreprises, mais pas seulement puisqu'elle atteint maintenant la fonction publique, il faut en effet se déconnecter de soi, de son humanité, sinon c'est inapplicable. Nous assistons dans le film à la reconnexion à elle-même de l'héroïne Emilie, et ensuite à sa décision. Elle comprend d'abord à quoi elle a participé, et ensuite seulement, elle peut faire un choix existentiel, celui de collaborer avec la loi, un tiers indispensable, et de ne plus être dans le déni des conséquences de ses décisions.

Le film « Corporate » m'a fait inévitablement penser, comme vous j'imagine, à deux choses : la vague des suicides chez France Telecom en 2008-2009, et la thèse d'Hanna Arendt « La banalité du mal ».

Pour mémoire : Au total, 35 salariés de l'entreprise France Telecom se sont donné la mort sur les deux seules années 2008 et 2009, selon les syndicats et la Direction de l'entreprise. Dans ses réquisitions en 2016, la Justice cite 39 victimes : 19 se sont suicidées, 12 ont tenté de le faire, et 8 ont subi un épisode de dépression ou ont été en arrêt de travail. Sans oublier des milliers de collaborateurs atteints de troubles liés à la dépression ou à l'anxiété.

Cette situation dramatique trouve son origine dans le plan de réorganisation mis en place par la direction dans un contexte d'ouverture à la concurrence, de désengagement de l'État, et de virage numérique. En 2006, le plan NEXT (cf. le plan Ambition 2016 du film) vise, selon un rapport de l'inspection du travail, à « améliorer le rendement, l'efficacité et la productivité du groupe ». Il doit se traduire par la suppression de 22.000 emplois et un changement de métier pour 10.000 employés.

L'inspection du travail finira par dénoncer la « brutalité » des méthodes managériales qui « ont eu pour effet de porter atteinte à leur santé physique et mentale », selon le rapport remis à la justice. Dans ses réquisitions, le parquet reproche à France Télécom d'avoir mis en place dès 2007, par des « agissements répétés », une politique d'entreprise qui a eu pour effet de « déstabiliser » les employés et de « créer un climat professionnel anxigène ». Les objectifs de mobilités et de réduction des effectifs étaient devenus une fin en soi, quels que soient les moyens pour y parvenir : incitations répétées au départ, mobilités forcées, surcharge ou absence de travail, réorganisations tous azimuts...

C'est à peu de choses près ce que décrit le film.

I- Que se passe-t-il dans le film, pour que l'organisation du travail chez Esen provoque autant de mal-être ? En quoi les transformations sociétales modifient-elles substantiellement les organisations du travail ?

Je vais décrire maintenant rapidement la logique gestionnaire qui prévaut actuellement dans la majorité des organisations du travail. Cette logique crée à la fois parfois des paradoxes insolubles sur le terrain et des organisations silencieuses, qui ne répondent plus aux salariés (« des sociétés anonymes sans responsabilité » comme le souligne Jean-Pierre Lebrun, psychanalyste lacanien).

Les décisions sont prises très loin du terrain, le management n'est qu'une courroie de transmission des décisions, il contrôle le travail plus qu'il ne le régule. De ce fait, les employés sont souvent livrés à eux-mêmes, dans une pseudo-autonomie, sans retours positifs ni négatifs sur leur travail. La logique gestionnaire, qui se veut très rationnelle, aboutit à des résultats totalement irrationnels. Les seuls acteurs satisfaits sont les actionnaires, mais les clients ne sont pas bien servis et les employés souffrent. 80% des personnes interrogées en France estiment que les intérêts des entreprises et des salariés ne vont pas dans le même sens (CEVIPOF, 2014). Ce jugement est, et de très loin, le plus sévère de tous les pays de l'OCDE.

Cette logique gestionnaire est la conséquence d'une mise en mathématique du monde. Sous couvert de pragmatisme et de rationalisation, une idéologie parcourt les entreprises : on substitue un discours axé sur les valeurs et sur le réel du travail, par un discours privilégiant les chiffres, les rapports, les normes et les standards. Les instruments de contrôle de l'activité fragmentent les tâches au point de rendre illisibles leur utilité et leur finalité. Sur le terrain, on ne discute plus du travail, ni comment le faire. On exécute.

Par-delà les entreprises d'ailleurs, aujourd'hui, tout se gère : les émotions, la carrière, la famille, la maladie etc. On applique aux humains les fonctionnements de la gestion matérielle.

Cette logique gestionnaire s'est d'abord développée dans les multinationales puis progressivement dans les PME, et même le domaine public (les hôpitaux par exemple ou Pôle Emploi).

Quatre ou cinq grands cabinets de consulting américain proposent les mêmes modèles de gestion à travers le monde, quel que soit le secteur d'activité. Rationalisation, standardisation, réduction des coûts, économie d'échelle... jusqu'à l'absurde. *No invest, no harvest*.

Ce mode de gestion né aux Etats-Unis s'est propagé en France dans les années 90. Auparavant, c'étaient des ingénieurs qui s'occupaient de l'organisation du travail. Le point de vue n'était pas le même dans la mesure où les ingénieurs connaissaient les métiers, à la différence des gestionnaires (même s'il en faut, évidemment).

La logique gestionnaire a introduit 4 nouveaux outils :

1) **l'évaluation individuelle** des performances

2) **le concept de qualité totale** (on propose à tout un chacun de viser l'excellence, c'est-à-dire d'être hors du commun (film : c'est ce que propose Stéphane à Emilie au début) – on trouve ici un premier paradoxe : si tout le monde devient hors du commun, plus personne n'est exceptionnel – c'est le culte de l'excellence

3) **la flexibilisation, la polyvalence** qui induit une certaine précarité. Les salariés n'ont plus un métier, mais des compétences ; la différence sémantique est importante à relever.

4) **la normalisation** (qui a donné la standardisation des tâches). Ces outils vont dégrader la qualité du travail au profit de la quantité. L'exercice de l'intelligence au travail va s'en trouver considérablement entravée et va provoquer un sentiment d'impuissance, de démotivation, d'incompréhension voire de décompensation.

Les travailleurs vont souffrir éthiquement car ils vont être obligés d'enfreindre leurs valeurs de travail bien fait, de travail utile et de logique de travail. C'est une trahison de soi, qui se traduit chez certains par une haine de soi (voir les travaux du philosophe Eric Hamraoui).

Si on pousse plus loin l'analyse du travail, ce n'est pas seulement un rapport individuel à la tâche à faire, c'est aussi une intelligence collective, délibérative (la « *phronesis* » dont parle Christophe

Dejours) qui permet entre collègues de se concerter sur les manières de bien faire le travail. C'est l'inverse de la standardisation des méthodes en fait. Le pire pour les salariés, c'est d'être isolé (ce que vit Dalmat dans le film). Une logique de gestion poussée à l'extrême assèche les espaces de délibération et isole les employés les uns des autres, en supprimant les soi-disant « temps morts » - Tout doit être rentabilisé. Or les temps morts sont plutôt, au travail, des temps forts, où la « *mêtis* » apparaît (l'intelligence rusée et pragmatique des grecs anciens) et permet de trouver des solutions aux aléas inévitables qui surgissent lors du travail.

Dans la logique gestionnaire, on passe plus de temps à rendre compte de ce que l'on fait qu'à le faire réellement. On aboutit enfin à un délire scientifique : la mise en chiffres et en normes, qui essaie d'objectiver l'inobjectivable. Car selon ce délire, tout ce qui n'est pas chiffrable et chiffré n'existe pas. Car ce qui n'est pas chiffré n'est pas maîtrisable. Donc une grande partie du travail est invisible et invisibilisé. L'activité humaine n'est tout simplement pas totalement chiffrable. Cf l'exemple de l'activité des policiers (Dejours). Des valeurs comme la dignité, la solidarité, la coopération, ou bien des types d'intelligence comme la ruse, le bricolage, l'astuce ne peuvent être ni chiffrées ni contrôlées. La logique gestionnaire aboutit à de l'irrationnel. Nous travaillons dans une fausse rationalité. Premier paradoxe.

II – Les paradoxes générés par la logique gestionnaire

Paradoxal : dans le langage courant, ce terme renvoie au paradoxe, c'est-à-dire à une contradiction que l'on n'arrive pas à résoudre. L'injonction paradoxale est une forme de communication dans laquelle les interlocuteurs sont soumis à deux exigences parfaitement incompatibles, auxquelles ils doivent impérativement répondre.

Révélé par des psychologues de l'école de Palo Alto, en Californie, le maniement du paradoxe, d'abord cantonné aux multinationales, a fini par s'immiscer partout, jusque dans les institutions publiques – à l'université ou à l'hôpital, dans la police ou la justice. « *Cette situation, nous l'avions diagnostiquée à IBM dès les années 70* », précise Vincent de Gaulejac à propos de « l'autonomie contrôlée ».

« *L'ambition managériale d'aujourd'hui est de créer une communauté dans laquelle tout le monde rame dans le même sens. Au sommet trône le marché, tandis qu'en bas on retrouve pêle-mêle les dirigeants, les cadres, les salariés de base qui sont tous dans le même bateau* », analyse la sociologue Danièle Linhart.

« *Pour que chacun accepte de s'appliquer à soi-même ces prescriptions impossibles, il faut mener une action psychologique, en passer par une manipulation des subjectivités.* »

Le résultat est que les tensions sont intériorisées et l'injonction paradoxale, insoluble, irréfragable, se transforme en conflit intrapsychique. C'est tout un équilibre intime qui s'en trouve chamboulé. Sans compter qu'« *on exige en plus une qualité totale, une satisfaction absolue, un projet d'amélioration infini. Or nul ne peut être dans le zéro défaut. Prise au sérieux, la somme de ces prescriptions idéales fabrique un monde impossible*, ajoute la sociologue Marie-Anne Dujarier. *Les gens ne se sentent jamais à la hauteur.* »

Les méthodes de management contemporaines et les outils de gestion associées (TIC) confrontent les travailleurs à des paradoxes et injonctions paradoxales permanentes, jusqu'à perdre le sens de ce qu'ils font. Aujourd'hui, du cadre d'entreprise à l'employé administratif, de l'assistante sociale au salarié d'une PME, de l'infirmière à l'informaticien, tout le monde ou presque est sommé de concilier

l'inconciliable. Au point que ces injonctions paradoxales pourraient bien finir par rendre tout le monde malade.

Voici quelques exemples de paradoxes au niveau macro et micro :

- Faire de longues études n'implique plus forcément de trouver un travail en adéquation avec ses qualifications
- Travailler avec acharnement sur un dossier n'entraîne plus obligatoirement la reconnaissance à la hauteur de son investissement (dans le film : Dalmat a les meilleurs résultats, il est mis au placard)
- Faire des bénéfices substantiels ne veut pas dire que les employés seront augmentés (cf Auchan)
- L'entreprise se porte plutôt bien ne veut plus dire que tel département ou telle usine ne sera pas fermée
- Au niveau individuel, il faut être à la fois créatif ET se conformer à des normes
- Délivrer vite des résultats tout en informant auparavant, pour la moindre décision, une multitude de personnes
- Faire de plus en plus avec de moins en moins de ressources
- Coopérer plus tout en étant évalué individuellement
- Etre à la fois un expert tout en étant polyvalent et flexible
- Respecter les normes de sécurité ou de qualité et aller de plus en plus vite
- Avoir un équilibre vie privée/vie professionnelle tout en ayant un smartphone de l'entreprise et en étant connecté 24 h sur 24, même en vacances.
- Etc

Tous ces paradoxes, et ces injonctions paradoxales, vont créer évidemment une impression très inconfortable voire schizophrénique, de non-sens (ab-surdo en latin).

Le but de l'injonction paradoxale est de laisser penser que les employés en réalité n'ont aucun choix. Quelques exemples pris dans le film :

- Il faut être en compétition les uns avec les autres et en même temps coopérer avec toute l'équipe RH
- Vous avez le choix et en même temps tout est déjà choisi pour vous (Catherine au début du film, ou dans l'exercice filmé)
- Choisir un métier dans l'humain (RH) et devenir une tueuse
- Dalmat a les meilleurs résultats et en même temps la pire évaluation
- Au niveau des messages ; « *Esen a placé l'humain au cœur de son dispositif* » dit le responsable du CHSCT, alors que le plan Ambition 2016 démontre l'inverse
- Emilie à Sophie son assistante : « tu es libre d'en parler ou pas » ; comprendre : « n'en parle pas, sinon je te grille »
- Foncart demande à Vincent d'organiser des sessions sur les RPS (l'organisation du travail produit le poison et l'antidote !)
- Etc

Mais cela n'est rendu possible que par une adhésion aveugle à l'esprit maison de la part de ceux qui exécutent ces stratégies. C'est là que nous pouvons parler d'emprise.

III - Quelle sorte d'emprise cela crée-t-il ?

« Dans la relation d'emprise, il s'agit toujours et très électivement d'une atteinte portée à l'autre en tant que sujet désirant qui, comme tel, est caractérisée par sa singularité, par sa spécificité propre. Ainsi, ce qui est visé, c'est toujours le désir de l'autre dans la mesure même où il est foncièrement étranger, échappant, de par sa nature, à toute saisie possible. L'emprise traduit donc une tendance très fondamentale à la neutralisation du désir d'autrui, c'est-à-dire la réduction de toute altérité, de toute différence, à l'abolition de toute spécificité, la visée étant de ramener l'autre à la fonction et au statut d'objet entièrement assimilable (1981) » - Roger Dorey.

Emilie, dans ses missions, est fascinée par la personnalité de Stéphane Focart, et surtout par ce qu'il lui fait entrevoir, c'est-à-dire un statut social, un salaire élevé (elle parle de 100 000 euros par an), un sentiment de toute-puissance : *tu peux tout faire, j'ai confiance en toi, tu es une tueuse, fonce !* .

Elle est prête à y sacrifier beaucoup, notamment ses valeurs, ses émotions, voire sa famille.

J'ose dire qu'elle semble faire un pacte avec le diable. Ce que lui propose cette « organisation », représentée par Stéphane, ce n'est ni plus ni moins qu'une confiscation de sa subjectivité, une adhésion corps et âme aux objectifs délétères de l'entreprise : faire partir un certain nombre d'employés, par n'importe quel moyen, en leur faisant choisir eux-mêmes leur expulsion – ce qui est tout de même pervers. En gros, faites le choix de vous détruire, nous en refusons la responsabilité.

Pour assumer cette lourde responsabilité, il y a une condition toutefois, un prix psychique : Emilie doit se couper de son éthique, de ses émotions, vis-à-vis notamment de ses collaborateurs, elle doit les voir comme des objets et on plus comme des êtres humains désirants et capables de souffrir. Sinon sa mission est impossible. Non seulement elle transforme les autres en objet (la « réification » dont parle Axel Honneth) mais elle-même se transforme en robot, en normopathe.

La notion de **normopathie** a été introduite dans la nosographie des pathologies mentales par la psychanalyste Joyce Mac Dougall dans les années 1970. C'est un trouble psychique qui consiste en une trop grande adaptabilité entraînant la dépersonnalisation. Voir son livre : *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Collection Connaissance de l'inconscient, Gallimard, 1978.

C'est une question que l'on se posera toujours mais comment des hommes et des femmes ordinaires peuvent-ils devenir des bourreaux ? Simplement en exécutant les ordres, expliquait Hannah Arendt. L'expression « banalité du mal » provient du sous-titre du livre qu'Hannah Arendt a consacré au procès d'Adolf Eichmann, le haut fonctionnaire nazi chargé de la logistique de la déportation des Juifs durant la Seconde Guerre mondiale.

Le témoignage de cet homme, apparemment si ordinaire, qui ne semble obnubilé ni par la haine ni par l'idéologie, va convaincre H. Arendt de sa thèse sur la banalité du mal. La monstruosité d'un régime peut parfaitement s'appuyer sur le travail ordinaire de fonctionnaires zélés se soumettant aux ordres. Pas besoin de haine ou d'idéologie pour expliquer le pire, la soumission à une autorité suffit.

En conclusion, les systèmes monstrueux vivent de la passivité des individus ordinaires. Cela nécessite aussi que les exécutants des basses besognes croient à ce qu'ils font, adhèrent à leur mission, se mobilisent activement. L'obéissance ne suffit pas, l'idéologie compte. Plus les bourreaux se sentent étrangers aux victimes, plus est aisée leur élimination.

Ne tombons pas non plus dans le clivage. Dans le film, Stéphane et Emilie exécutent des ordres, participent donc activement. Mais sur le terrain, la plupart des employés ne disent rien, ne s'opposent

pas, ne se syndiquent pas. Pourquoi le reste de l'équipe ne s'est-il pas opposé collectivement à la mise au placard de Dalmat ? Pourquoi Sophie, l'assistante d'Emilie, la protège-t-elle jusqu'au bout ? Pourquoi l'assistante de Foncard ne révèle-t-elle pas plus tôt à Emilie que Dalmat a été reçu par Foncard avant que celui-ci passe à l'acte ?

Autant de passivité s'explique bien entendu par la peur du chômage, mais pas seulement.

IV - Les organisations du travail et les modes de management associés modifient le contrat psychologique/moral.

Mais qu'entend-on par contrat psychologique ou contrat moral ?

« *Le contrat psychologique, né de la relation entre un employé et un employeur, est constitué à la fois d'éléments explicites mais surtout implicites, au sens où non formalisés. Il repose sur un système de croyances individuelles qui fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques* » Denise Rousseau (professeur à la Carnegie Mellon University)

Autrement dit, au-delà du contrat juridique, se noue un lien tacite, jamais formalisé, parfois inconscient, subjectif et évolutif, entre un employé et son entreprise, ou un employé et son manager.

Il est fait d'attentes et de promesses perçues dans les deux sens.

S'il y a perception d'équilibre : le contrat psychologique rempli est un puissant déterminant de bien-être et d'engagement du salarié. Cela donne du sens au travail.

Par contre, s'il y a perception de déséquilibre, ou pire de violation, de trahison du contrat psychologique (comme peuvent le susciter les paradoxes ou l'impression de se faire « avoir » par le mensonge), cela mènera à la démotivation, au désengagement, au cynisme ou, au pire, au suicide.

- Concrètement, les salariés *donnent en général plus* que ce pour quoi ils sont rémunérés : en termes d'ingéniosité, de coopération, de créativité etc. simplement parce qu'ils ont envie de satisfaire les clients. Gardons en tête que nous mettons une grande partie de nous-même, de notre identité, dans notre « œuvre » (opus) si minime soit-elle. Je vais attendre que cette entreprise, que j'aime bien comme la plupart des français aiment leur entreprise, m'offre un emploi durable, me forme, soit souple et conciliante. J'y travaille car j'ai perçu qu'elle avait des valeurs, un climat social agréable, qu'elle fabrique de bons produits ou vend des services utiles à la société.
- Les salariés *attendent plus* de l'entreprise que leur salaire ou les avantages sociaux : mon manager m'a dit qu'il me ferait évoluer bientôt, il m'a délégué des tâches, donc il va m'augmenter, il me demande mes idées donc il m'estime etc
- De son côté l'entreprise ou le management *donnent plus* en général que le salaire ou les avantages sociaux : des valeurs par exemple, de la qualité de vie au travail, de l'attention, de l'écoute des salariés, une certaine souplesse etc...
- De même l'entreprise *attend plus* que la simple exécution du contrat de travail : elle attend la loyauté (j'ai recruté cette personne, j'investis sur lui ou sur elle, je lui fais confiance – je la forme, j'attends qu'elle reste un peu dans l'entreprise). J'attends de la maturité dans le comportement, de la fiabilité, la volonté de se former, de l'engagement de sa part etc...

On constate donc que, de part et d'autre, la relation d'emploi n'est pas déterminée seulement par le contrat juridique. Loin s'en faut. Toutes ces attentes et ces promesses issues d'un contrat moral unique à chaque individu, sont très rarement explicitées.

Ce système de croyances n'est jamais pris en compte par l'organisation du travail. Si l'on admet l'existence de ce contrat, les deux parties sont impliquées autant dans son évolution, qu'en cas de brèche, de rupture ou de violation.

Pour certains chercheurs, la logique gestionnaire et financière qui modèle maintenant l'économie, couplée aux impératifs de performance totale, constituent autant d'occasions de remettre en cause les contrats psychologiques et vont générer bon nombre de perceptions de brèches et de ruptures.

Voire même, il semble que parfois les entreprises proposent un contrat juridique correct et de bonnes conditions de travail (sécurité par exemple, bon salaire etc) mais ne réfléchisse plus au sujet du contrat psychologique. Nous assistons là à une éviction de la transcendance.

Dans les différents cas de suicide liés au travail, étudiés par des psychiatres, il est frappant de constater que dans bien des cas il s'agissait d'individus sans antécédent psychiatrique, mais brutalement et profondément déstabilisés par une nouvelle donne professionnelle dont l'effet dépressionnaire semble rapide et extrême.

D'autant plus rapide et extrême que l'organisation en face est silencieuse (dans le film, Emilie refuse de voir et de répondre à Dalmat), elle ne donne aucune explication aux paradoxes ; cette situation rend évidemment fou (de par les incohérences et les dissonances perçues) et peut expliquer – selon Gilles Amado – certains suicides chez France Telecom. *Est-ce moi qui devient fou ou l'organisation qui est devenue folle ?*

Je rappelle que la question du sens (au travail ou ailleurs) est étroitement liée à la capacité d'établir des liens / comprendre et faire un récit de ce que je vis :

1. Avec soi-même (se connaître, se comprendre, accepter ses différentes parties et ses propres paradoxes)
2. Avec les autres (établir des contacts, être empathique, être curieux des autres)
3. Entre les informations, les événements, les messages reçus : si les messages que je perçois sont dissonants, que se passe-t-il ? Il est alors important de faire appel à la « tiercéité » (représentée dans le film par Marie Borel, l'inspectrice du travail – mais ce peut être une discussion entre collègues ou d'autres parties extérieures à l'entreprise).

Ce qui n'est pas cohérent ne peut pas être compris ni intégré, donc n'a pas de sens. C'est ce qui arrive à Dalmat bien sûr mais aussi à Emilie dans le film, à Catherine ou à Sophie son assistante. Et ce qui n'a pas de sens, ne permet pas d'agir. Cela nous met dans l'impuissance à la fois d'agir et de conceptualiser.

La perversion de la logique gestionnaire de l'entreprise va assez loin car elle oblige les employés – en leur demandant responsabilité, adhésion et autonomie – de se dédoubler.

Autrement dit, chez les employés d'Esen, une partie en eux fait semblant d'adhérer, et fait vivre le système, et l'autre partie refuse et souffre. Le management, silencieux, absent ou débordé, ne se positionne pas. Donc chaque employé devient à la fois victime et bourreau de lui-même. La thèse du philosophe Eric Hamraoui, emprunté à Sidi Mohamed Barkat, est que le suicide au travail est le meurtre d'une partie de soi-même.

V - Comment faire face en tenant compte des principes de réalité ? Peut-on décider de cesser de devenir complice d'un système pervers et destructeur ?

L'entreprise Esen ment, trompe, falsifie la réalité, manipule, jusqu'à provoquer le suicide d'un employé. Emilie dit à Foncart à la fin du film : « *ce n'est pas la vérité qui détruit, c'est le mensonge* »

Alors que faire ?

Le concept de métacommunication proposé par Gregory Bateson (1971) décrit le processus qui consiste, face à une injonction paradoxale, à communiquer sur le paradoxe pour ne pas se laisser enfermer dedans. Il s'agit donc de se mettre dans une position « meta », c'est-à-dire au-dessus.

Le paradoxe n'est pas un problème en lui-même. Il le devient quand le contexte, le cadre, la relation empêchent toute issue, toute créativité, toute sortie du système.

Dans une entreprise paradoxante, l'intensité de la mobilisation objective et subjective des employés (les gens sont débordés et peuvent penser nuit et jour au travail) rend très difficile cette mise à distance.

Donc il s'agit déjà de comprendre le système, puis d'en faire un récit. Ensuite on peut utiliser des moyens de défense individuels :

- Option 1 : Enfermer ses doutes dans les profondeurs de son inconscient, ne plus penser par soi-même, rationaliser, se noyer dans le travail, refouler son moi et faire « comme si »... Quand une partie de soi accepte de se couler dans le moule tandis que l'autre se cache pour ne pas se laisser capter, « *les psys parlent de personnalités "as if". Ce symptôme de psychopathologie est aujourd'hui devenu un phénomène social* », avance Vincent de Gaulejac. C'est en tout cas un jeu risqué qui peut même déboucher, dans les cas extrêmes, sur un sentiment de schizophrénie. Pas vraiment satisfaisant, donc, quoique moins coûteux à court terme qu'une résistance qui mobilise une énergie de tous les instants...
- Option 2 : Résister activement. Pour ne pas se laisser piéger, il faut pouvoir mettre à distance la violence institutionnelle par l'humour ou la dénonciation. Rire entre collègues de sa « médaille en chocolat », de « chiffres hystériques » ou d'« évaluation au doigt mouillé ». Désinvestir psychiquement le travail ou réinvestir des métiers qui font sens. Vénérer la lenteur plutôt que la vitesse, préférer la tranquillité au mouvement, renoncer à vouloir se dépasser...

« *Tous les jours, des individus résistent à cette mise en tension. Ces héros obscurs refusent la course narcissique à la performance et à la reconnaissance, ils inventent d'autres modes d'existence, entre petits boulots et marginalités installées. Mais ces réactions restent encore invisibles* », souligne Vincent de Gaulejac. L'espèce humaine n'a donc pas dit son dernier mot. Malheureusement, le bricolage individuel a ses limites. Il s'attaque aux symptômes mais ne soigne pas le mal à la racine.

Et/ou des mécanismes de défense collectifs qui vont passer par l'échange :

- « *La souffrance et la paranoïa viennent du fait que les gens ont l'impression d'être les seuls à subir pareilles difficultés. Il est pourtant peu probable de devenir collectivement fous !* » affirme Danièle Linhart.
- Les salariés le savent... et le formulent. « *Quand vous les interrogez, tous disent qu'ils ne demandent que ça, un espace pour discuter sérieusement de leur travail avec un supérieur hiérarchique. Un moment pas seulement destiné à les évaluer, mais qui leur permette d'aborder les difficultés qu'ils rencontrent...* »
- « *Créer des lieux d'échange véritable ne peut avoir de sens que si l'initiative part des individus eux-mêmes, estime Danièle Linhart. Ces derniers pourraient déployer leurs compétences et leur expérience pour contribuer à inventer de nouvelles organisations du travail qui ne les rendent pas malades.* »

Conclusion

Ce que j'ai apprécié dans le film c'est que le récit se garde de tout manichéisme, à part le personnage de Foncart. Le film interroge avec ténacité la question de la responsabilité. Collective lorsqu'il s'agit d'élaborer des stratégies dévoyées. Individuelle quand il faut payer les pots cassés. Mais tout système auquel l'individu participe l'engage in fine.

Si la défense est en apparence commode – « *J'ai fait mon travail !* » –, que d'assèchement, de tourment, de destruction pour celui ou celle que rattrape son juge intérieur. C'est toute la différence entre Émilie et son supérieur : prendre conscience que l'on a joué cyniquement avec des vies, des familles, oblitéré des futurs possibles. Ou n'être plus apte à voir au-delà des chiffres, des objectifs, des « variables d'ajustement » et de sa propre carrière. Le film nourrit intelligemment la réflexion en renvoyant, toujours, vers la notion de choix « en âme et conscience », donc dans nos choix, nos décisions, nos responsabilités.

Merci de votre attention.