

**THESE EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION  
DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

**ROMINA MARCOVICI**

**LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL OU L'IDENTITE ENTRAVEE**

**JURY**

Directeur de thèse EDBA : **Monsieur Jean-François CHANLAT**  
Professeur à L'Université Paris Dauphine

Rapporteur : **Monsieur Eric FAY**  
Professeur à l'EM Lyon

Suffragants : **Monsieur Nobert ALTER**  
Professeur à l'Université Paris Dauphine

**Madame Bénédicte VIDAILLET**  
Professeur à l'Université Paris-Est Créteil

**Soutenu le 06 Octobre 2016**

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

L'Université Paris-Dauphine n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## REMERCIEMENTS

Généralement, lorsque le moment de la rédaction des remerciements arrive, c'est que le travail mené jusqu'alors, touche enfin à sa fin. Un mélange de sentiments nous envahit à ce moment-là. Nous oscillons entre l'excitation et la joie d'arriver au bout d'un long chemin de réflexion et d'intensité de travail, et en même temps, nous ressentons une drôle de nostalgie de devoir refermer le livre d'un pan de notre vie.

Car c'est bien de cela dont il s'agit... un pan de ma vie. Cinq ans viennent de s'écouler, entre la fierté du premier jour d'avoir rejoint l'Université Paris Dauphine un matin d'octobre, et aujourd'hui. Cinq ans pendant lesquels pas un jour ne s'est passé sans que je ne pense à mon sujet de thèse. Parfois avec un sentiment de frénésie et d'impatience devant les idées qui affluent et les pièces du puzzle qui se mettent en place, parfois avec un sentiment de fatigue, lorsque, prise dans mon quotidien déjà bien chargé, je me disais qu'il fallait absolument que je trouve du temps pour travailler sur mon sujet, et souvent dans un état de brouillard devant l'accumulation d'informations qui venaient de mes lectures, des rencontres avec les personnes interviewées mais également des rencontres et des discussions qui ont jalonné ce voyage.

Aujourd'hui, je suis fière du chemin parcouru et c'est à vous tous que je le dois. Ces remerciements ne traduiront jamais l'importance que vous avez eue pour moi, pour ma réflexion, pour la réalisation d'un projet de cinq ans, qui me donne aujourd'hui le sentiment d'avoir réussi quelque chose.

Cette thèse, vous m'avez aidée à la porter et à en faire une réalité.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Cela a démarré avec vous, tous les professeurs de l'Université de Paris Dauphine, qui m'avez ouvert un champ théorique insoupçonné. Vous m'avez fait découvrir que des chercheurs, des auteurs, avaient réfléchi aux questions que nous, professionnels, nous nous posons dans le quotidien de nos pratiques, que toutes nos interrogations et difficultés avaient fait écho chez vous, et plus encore, avaient conduit à des réflexions poussées pour essayer de nous apporter des solutions pour voir nos pratiques différemment. Par vos écrits et ceux de vos pairs, vous nous permettez de ne pas faire de nos difficultés des fatalités, et vous nous autorisez à penser à travers d'autres discours que ceux dans lesquels nous sommes pris dans le monde du travail.

S'autoriser à porter d'autres lunettes, c'est faire le début du travail. Puis il y a eu toutes ces rencontres, tous ces récits de vie dont j'ai été la dépositaire. C'est avant tout grâce aux médecins du travail qui ont croisé ma route, que j'ai pu entrer en contacts avec des personnes en souffrance, qui, l'espace de quelques heures, m'ont livré jusqu'à leur intimité de vie la plus profonde. Un grand merci à Annie Marx, médecin du travail dans l'entreprise dans laquelle je suis, qui m'a ouvert son réseau et permis de réaliser la majeure partie de mes entretiens. Merci également à Madame Lefebvre, médecin du travail dans le secteur public, Carine Witz, coach en bilan de compétences, Ornella Milano coach de vie et toutes les personnes qui, par leur aide, m'ont permis de rencontrer celles et ceux sans qui, il n'y aurait pas eu de thèse.

Cela m'amène à vous remercier, vous, les personnes qui ont accepté de me livrer vos vies, vos histoires, vos moments de souffrance et votre réflexion la plus aboutie. Chacun de vos visages restera à jamais dans ma vie. Nous n'avons passé que quelques heures ensemble, et pourtant c'est comme si vous faisiez partie d'amis lointains mais toujours présents. Je me demande souvent ce que vous devenez, si la situation s'est améliorée pour vous, si vous avez rebondi dans une autre activité, si vous avez réussi à vivre autrement et à retrouver votre sérénité.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Chacun de nos chemins a ainsi continué. Vous êtes retournés à vos vies et moi à ma réflexion. Chargée de vos émotions, de vos récits et de vos réflexions, j'ai continué à avancer de mon côté, pour essayer de comprendre comment toute cette souffrance a bien pu arriver.

C'est dans cette étape de mon travail que d'autres personnes, à leur tour, sont venues désépaisser le brouillard dans lequel j'étais plongée. Un grand merci à mon directeur de thèse, Jean-François Chanlat, qui par ses mots et ses idées, a toujours réussi à me faire rebondir et avancer dans des directions plus pertinentes les unes que les autres. Par ses interventions, j'ai réussi à structurer ma pensée dans un nouveau champ théorique et à atteindre un niveau de recherche que je n'aurais jamais imaginé.

Un grand merci également à tous les membres du jury, envers qui j'ai une admiration historique, qui ont accepté de se faire les témoins de mon travail, ce dont je retire une fierté inimaginable.

Enfin, ce voyage n'aurait pas pu se faire de façon aussi belle sans ma famille. A mon fils, pour qui mes réflexions sont également l'espoir de contribuer à faire advenir un monde du travail meilleur pour son épanouissement professionnel, à ma fille qui est venue au monde deux jours après l'envoi de ma première version quasi aboutie, et à mon mari, avec lequel j'ai échangé toutes mes réflexions tout au long de mon travail, qui a su apporter de la relativité à mes extrêmes et de la lumière à mon obscurité.

**SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>p.13</b>
<b>PREMIERE PARTIE: L'histoire de la thèse: de ma pratique et mes lectures à ma transformation en chercheur</b>	<b>p.16</b>
<b>I. Le problème de management</b>	<b>P.17</b>
A. L'origine du questionnement: ma pratique contrariée à cause d'une larme sur la Joue	p.17
1.Ma rencontre avec Caroline	p.17
2.Mon parcours professionnel	p.17
3.Mes débuts en tant que manager	p.19
B. Les questions ayant émergé suite à ma rencontre avec Caroline	p.21
C. La problématique initialement posée	p.22
<b>II. Les mécanismes de gestion vus et vécus par la professionnelle que je suis</b>	<b>p.23</b>
A. Le discours gestionnaire dans l'entreprise dans laquelle je travaille	p.23
1.Présentation de l'entreprise	p.24
2.La financiarisation du Groupe	p.24
3.Les changements imposés	p.25
B. Le vécu personnel et les sentiments qui émanent de cette évolution	p.26
C. Les mécanismes de gestion analysés	p.29
1.Les évaluations individuelles de la performance	p.29
2.Le management à distance	p.33
3.La virtualisation des services au travers des externalisations massives	p.36
4.La communication dans l'entreprise	p.38
D. La place du manager et le leadership	p.42
<b>III. L'apport des lectures initiales dans ma décision de démarrer la thèse</b>	<b>p.45</b>

<b>IV. La problématique de recherche définie par ma pratique et mes lectures</b>	
<b>Initiales</b>	<b>p.50</b>
<b>V. Ma position de chercheur: la prise en compte du concept de résonance</b>	<b>p.53</b>
<b>DEUXIEME PARTIE: La revue ciblée de la littérature: l'apport théorique</b>	<b>p.54</b>
<b>I. Définition et évolution du travail dans notre société française</b>	<b>p.56</b>
<b>II. Les champs de littérature analysant l'individu en situation de travail</b>	<b>p.59</b>
A. 1er champ théorique éclairant le fonctionnement du groupe: la sociologie	p.59
B. L'interaction groupe - individu: la psychodynamique du travail (PDT)	p.63
1.L'objet de la PDT	p.63
2.Les concepts	p.64
3.La problématique de la PDT	p.65
a.L'identité comme armature de la santé mentale au travail	p.65
b.Pénibilité physique et psychique	p.65
c.L'entreprise et ses valeurs: l'opposition être et avoir	p.67
d.Les limites de l'influence de l'entreprise	p.68
- qui influence qui?	p.68
- des oppositions qui rendent service	p.70
4. Le regard sur les mécanismes de gestion responsables	p.70
a. L'évaluation individuelle de la performance	p.71
b. Le management à distance ou management transversal	p.73
c. Le management par l'excellence ou la qualité totale et les externalisations	p.75
d. L'organisation du travail par projet	p.79
C. Les apports de l'anthropologie des organisations	p.81
D. La clinique du travail	p.84
1.L'individu narcissique et la gestion de la frustration	p.84

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

2. Le déterminisme familial comme positionnement du sujet dans la vie professionnelle	p.86
3. L'individu comme acteur et promoteur des nouveaux modes de gestion	p.88
4. La maturité de la civilisation et sa position dans la pyramide de Maslow	p.91
5. En Conclusion	p.91
<b>III. La psychanalyse ou la construction de l'individu</b>	<b>p.93</b>
A. Introduction	p.93
B. La théorie psychanalytique	p.94
C. Situation originaire du sujet	p.95
D. Le narcissisme	p.99
E. Ceci est producteur d'histoire	p.100
<b>IV. Le regard sur la société</b>	<b>p.101</b>
A. L'histoire de notre société française	p.101
B. La société de consommation	p.103
C. La société de l'individualisme	p.106
D. La société de l'Être et de l'Avoir	p.110
E. On ne vit qu'une fois	p.111
F. « Alone together » ou le fantasme des réseaux sociaux	p.112
<b>V. Conclusion de la partie revue de littérature, postulats conservés et hypothèses affinées.</b>	<b>p.113</b>
<b>TROISIEME PARTIE: Méthodologie de recherche: présentation explicite et justificatifs des choix relatifs aux méthodes de recherche.</b>	<b>p.117</b>
<b>I. Comment trouver les personnes en souffrance?</b>	<b>p.118</b>
A. Démarche	p.118
B. Thèmes d'entretien	p.119
C. Guide d'entretien	p.120



D. Objectifs	p.120
<b>II. Présentation des données qualitatives recueillies</b>	<b>p.122</b>
A. Présentation du cadre des entretiens	p.122
B. Mon propre vécu dans le passage des entretiens: illustration de la résonance	p.123
C. Les salariés qui ont témoigné	p.125
D. Les variables d'analyse	p.126
<b>QUATRIEME PARTIE: DEMARCHE EMPIRIQUE: la synthèse des</b>	
<b>Entretiens</b>	<b>p.128</b>
<b>I. Christelle ou la comptable qui a besoin de compter</b>	<b>p.129</b>
<b>II. Delphine ou l'entreprise famille et la hiérarchie sacrée</b>	<b>p.134</b>
<b>III. Caroline ou la jeunesse perdue</b>	<b>p.136</b>
<b>IV. Nathalie ou la recherche d'une famille</b>	<b>p.139</b>
<b>V. Isabelle ou être cadre pour exister</b>	<b>p.143</b>
<b>VI. Valérie ou l'image du père</b>	<b>p.146</b>
<b>VII. Cécile ou la parole mise en doute</b>	<b>p.148</b>
<b>VIII. Patricia ou la fragilité de l'estime de soi</b>	<b>p.150</b>
<b>IX. Sophie ou l'idéal de la ressource humaine</b>	<b>p.153</b>
<b>X. Jacques ou l'impossibilité du management à distance</b>	<b>p.155</b>
<b>XI. Julien ou la perte de son identité</b>	<b>p.159</b>
<b>XII. Claude ou l'équipe avant tout</b>	<b>p.163</b>
<b>XIII. Etienne ou le sauvetage avant tout</b>	<b>p.166</b>
<b>RESULTATS ET DISCUSSIONS</b>	<b>p.171</b>
<b>I. Rappel des postulats et hypothèses définis</b>	<b>p.172</b>
<b>II. La relation au manager, là où tout se joue, le manager comme acteur principal de la relation avec le salarié en souffrance</b>	<b>p.174</b>

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

A. Le manager comme figure parentale	p.174
1. La relation aux parents, une première étape de construction du sujet	p.176
2. Que vient rejouer le manager?	p.180
B. Le manager comme homme qui ouvre la voie à une relation de séduction	p.181
C. Le manager comme celui qui empêche d'être un bon père de famille, un coach d'équipe	p.183
D. Les conséquences pour le manager	p.184
<b>III. Les valeurs véhiculées dans les entreprises</b>	<b>p.187</b>
A. Les valeurs morales	p.188
B. Les qualités professionnelles	p.193
<b>IV. Les mécanismes de gestion comme porteurs de l'impossible conciliation entre valeurs morales et qualités attendues et recherchées par l'individu</b>	<b>p.203</b>
A. Les évaluations individuelles de la performance	p.203
B. Le management à distance	p.207
C. La virtualisation et externalisation des services	p.209
D. La communication dans l'entreprise	p.211
<b>CONCLUSION GENARALE</b>	<b>p.216</b>
<b>CONTRIBUTIONS</b>	<b>p.223</b>
<b>I. Le travail sur les organisations ou comment rendre l'entreprise morale ?</b>	<b>p.225</b>
A. De l'intelligence collective pour produire du sens: une direction à suivre	p.225
1. Des propositions pour le processus d'évaluation des collaborateurs	p.225
2. Réintroduire l'individu sujet dans les processus décisionnaires	p.227
B. Le travail avec les managers	p.228
1. Identification des attentes des salariés et sensibilisation	p.229
2. Travail sur le management à distance	p.231

<b>II. Le travail sur la société</b>	<b>p.232</b>
A. Redonner au politique son rôle de médiateur	p.232
B. Prendre le temps de vivre et développer l'hypomodernité	p.233
<b>LES LIMITES DE LA THESIS ET LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES</b>	<b>p.235</b>
<b>I. La limite liée à la problématique et le focus sur les personnes en souffrance</b>	<b>p.236</b>
<b>II. La limite liée au focus sur la société française.</b>	<b>p.236</b>
<b>III. La limite liée au nombre de cas</b>	<b>p.237</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>p.239</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>p.239</b>
<b>Annexe 1 : Le guide d'entretien</b>	<b>p.249</b>
<b>Annexe 2 : L'analyse des entretiens</b>	<b>p.255</b>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

*« Il n'y a pas d'êtres humains complètement adultes »*

*Sandor Ferenczi*

La souffrance au travail ou l'identité entravée

## **INTRODUCTION GENERALE**

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Au moment où je rédige ces lignes d'introduction, un grand chef étoilé, nommé meilleur chef du monde en décembre 2015, soit il y a à peine un mois, vient de mettre fin à ses jours, à 44 ans, dans son restaurant. Qu'est-ce qui a conduit cet homme, à s'enlever la vie, au moment où il atteint le point culminant de sa carrière? Marié et père de famille, rien n'aura réussi à le maintenir du côté des vivants.

Malheureusement, il est loin d'être un cas isolé. Le début de mon questionnement sur le thème de la souffrance au travail a fait suite à la vague de suicides chez France Telecom et aux différentes pistes d'explications qui ont émergé et qui ont donné lieu dans les entreprises à la mise en place d'observatoires de risques psychosociaux et de cadres législatifs mettant en cause la responsabilité des dirigeants et du monde du travail sur ces questions.

Les médias se sont immédiatement emparés de ces affaires, de ces histoires de vie tragiques, en s'assurant de présenter davantage le côté spectacle macabre et vendeur que des analyses éclairées.

Pour ma part, professionnelle et manager, j'avais besoin de comprendre ce qu'il se passait dans notre société et organisation professionnelle, afin de prévenir ces situations de souffrance. Habitée par des valeurs humaines et soucieuse du bien-être de mes salariés, je ne me reconnaissais pas dans ce qui était en train d'être décrit, ce qui n'empêchait pas des personnes d'être en souffrance au sein même de l'entreprise dans laquelle j'évoluais.

Partant de ce constat, il m'a apparu nécessaire de travailler sur la souffrance au travail et d'en rechercher la genèse en parcourant différents champs théoriques pour en avoir la vue la plus globale possible et, en confrontant cette théorie à mon expérience professionnelle, ainsi qu'aux récits de vie de personnes en souffrance, d'en tirer des conclusions et des pistes de progression possible, pour aller au-delà du sensationnel.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

C'est précisément ce qui va vous être présenté dans ce travail de thèse, dans le cadre de mon EDBA à l'Université de Paris Dauphine, sous la tutelle du Professeur Jean-François Chanlat.

Je vais ainsi vous faire part de l'origine de mon questionnement, des différents champs théoriques parcourus et dans lesquels j'inscris mon travail d'analyse, des récits de vie de treize personnes qui ont participé à changer mon regard sur le sujet énoncé, pour vous proposer mon analyse des causes qui conduisent à la souffrance au travail et valider mon hypothèse centrale selon laquelle la souffrance au travail est la résultante de la mise en danger du narcissisme du sujet. Nous verrons ce qui se cache derrière le narcissisme du sujet, comment il se construit sous l'influence des valeurs transmises par les parents et la société tout au long de la vie et comment les organisations du travail, personnifiées par le manager et les mécanismes de gestion viennent le mettre en danger.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

**PREMIERE PARTIE : L'HISTOIRE DE LA THESIS : DE MA PRATIQUE ET MES  
LECTURES A MA TRANSFORMATION EN CHERCHEUR**



## **I. Le problème de management**

### **A. L'origine du questionnement: ma pratique contrariée à cause d'une larme sur la joue.**

#### **1. Ma rencontre avec Caroline**

Elle se tient assise devant moi et une larme coule lentement sur sa joue. « Qu'est-ce que je lui ai fait pour qu'il me fasse autant de mal ? » Elle, c'est Caroline, une salariée de mon entreprise, qui travaille dans mes équipes et qui arrive au terme de son contrat, totalement anéantie et en souffrance au sein de son atelier à cause de ses collègues et surtout de son manager. Son récit sera développé et analysé dans la partie des entretiens de cette thèse mais je pense qu'il est important de décrire mes premières impressions afin de mettre en lumière les prémisses de mon travail de réflexion. Quand j'observe Caroline assise devant moi, je vois une femme en souffrance psychologique à travers ses larmes, mais également en souffrance physique. Son visage est marqué, son corps recroquevillé et amaigri. Elle n'est pas dans la revendication, elle est dans la recherche de sens. Epuisée et en détresse, elle ne se comporte pas comme quelqu'un qui a quelque chose à se reprocher et qui prend les devants, mais comme quelqu'un qui cherche juste à ce que sa souffrance cesse et trouver un peu d'apaisement.

#### **2. Mon parcours professionnel**

Au moment où je décris cette scène, je suis directrice d'usine dans un grand groupe international depuis trois ans au sein duquel j'essaie de développer le management avec une dimension humaine et de proximité dans mes organisations. Pour comprendre pourquoi la dimension humaine est importante pour moi, je pense qu'il est important que je vous décrive ici mon parcours.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Ma formation initiale s'est déroulée en psychologie clinique et psychopathologie avec obtention d'un master de recherche que j'ai immédiatement consolidé avec un master des ressources humaines. J'ai ensuite été embauchée dans l'entreprise dans laquelle je travaille toujours à ce jour, initialement dans le service des ressources humaines, service dans lequel j'ai occupé essentiellement des postes de responsable des ressources humaines. L'entreprise, au moment de mon embauche, était une entreprise américaine (aujourd'hui sous pavillon allemand) et j'ai immédiatement été séduite par les organisations horizontales, hiérarchiquement plates, offrant des perspectives d'évolution à toute personne faisant ses preuves et n'ayant pas peur des responsabilités. J'ai ainsi rapidement gravi les échelons et changé de poste presque chaque année pour m'occuper de plus larges populations en support RH. Mes expériences ont été néanmoins diverses, car à chaque nouveau poste il fallait travailler le nouveau partenariat avec le responsable de la population dont j'étais le support. Autrement dit, à chaque nouveau poste, la sensibilité humaine a varié en fonction du responsable que j'étais amenée à côtoyer.

A chaque fois, la stratégie personnelle mise en place pour faire passer mes idées a évolué. Lorsque j'avais de la chance, le manager responsable mettait la dimension humaine au-devant de ses considérations: développement, formations, gestion de la performance avec un souci de l'individu et le partenariat était alors facile et évident. Mais lorsque le manager responsable n'avait pas la fibre humaine, les choses devenaient plus compliquées. Il m'arrivait alors de descendre d'un cran dans l'organisation supportée pour travailler directement avec les managers de contributeurs individuels, ce qui, à terme, amenait leur manager à eux à s'intéresser aux dispositifs RH et aux effets positifs de leur mise en place.

Après 5 ans dans les ressources humaines, j'ai émis le souhait de devenir moi-même manager responsable d'un groupe de personnes, afin essentiellement de pouvoir, au travers de l'action managériale et hiérarchique, diffuser une méthode de management avec le souci premier de l'individu et avoir l'illusion d'avoir les mains libres pour diffuser les valeurs humaines qui

me sont propres au sein de mon organisation.

Si, en tant que manager, et appartenant à l'équipe de direction, nous sommes également mis sous contrainte par rapport aux exigences gestionnaires de l'entreprise dans sa globalité, il est tout à fait possible de garder la priorité de l'humain dans nos actions et décisions que nous diffusons dans nos organisations.

Suite à un Exécutive MBA obtenu après 18 mois de formation en alternance, je suis donc devenue directrice de l'usine dont j'étais la responsable des Ressources Humaines avant ma formation.

### **3. Mes débuts en tant que manager**

La prise de poste a été intéressante. Mes collaborateurs directs étaient d'excellents professionnels et voyaient ma nomination avec un regard quelque peu dubitatif, ce qui était légitime au vu de mon profil à l'opposé du leur. Le contrat entre nous a été le suivant. Je leur ai immédiatement fait part du fait que les experts c'étaient eux et que je n'interférerais pas dans leurs décisions techniques. Néanmoins ma vraie valeur ajoutée étant la gestion des gens, nous avons conclu un accord gagnant - gagnant. Ils me formaient suffisamment à la partie technique pour tenir mon poste et prendre les décisions qui s'imposaient, et je leur apportais toutes mes compétences dans la gestion des personnes.

C'est à mes débuts dans mon nouveau poste que j'ai rencontré Caroline, l'opératrice de production en larmes dans mon bureau. Elle n'était pas assise en face de moi pour se justifier d'éventuelles erreurs, elle me parlait tout simplement de sa souffrance. Je la sentais perdue, ne sachant pas vers qui se tourner. Son objectif était tout simplement de comprendre pourquoi son supérieur hiérarchique ne l'aimait pas, pourquoi il ne lui disait jamais bonjour, pourquoi pour s'adresser à elle il passait par d'autres, alors qu'elle avait tout donné à l'entreprise et

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

avait tellement besoin de ce travail. Jamais absente, toujours volontaire pour travailler de nuit, toujours partante pour aider malgré la situation psychologiquement pénible dans cet atelier. Elle mettait bien en évidence que la dimension humaine n'était pas prioritaire partout et qu'il était indispensable que cela évolue. Je lui ai fait une promesse ce jour-là. Je lui ai dit que dès que ce serait possible, je m'engageais personnellement à la faire revenir dans l'entreprise, dans un atelier dont je garantissais la gestion humaine de ses collaborateurs, pour qu'elle puisse se reconstruire professionnellement, ce qui s'est en effet passé. Depuis, Caroline est passée en CDI, a retrouvé son sourire et peut à nouveau se projeter dans l'avenir sans avoir peur de ne pas pouvoir payer les traites de sa maison.

Pendant 3 ans et demi d'occupation du poste de directrice d'usine, le partenariat a très bien fonctionné et avec mon équipe, nous avons notamment mis en place une belle initiative saluée par l'ensemble des opérateurs de production et que je vous décris ici.

Un jour, suite à une réunion de service hebdomadaire, j'ai demandé à mon équipe: « qui a déjà travaillé en production? ». La question a été posée car je me suis fait la remarque que le groupe de 10 personnes qui se retrouvait chaque semaine en réunion pour faire le point sur la semaine écoulée, prenait des décisions au quotidien qui influençaient la vie des collaborateurs dont ils avaient la responsabilité. Les effets de ces décisions n'étaient de plus malheureusement jamais vécus ou supportés par ceux qui les prennent, et je trouvais cela encore plus dommageable lorsque les décisions étaient prises en dehors même de toute exposition à un moment de la carrière aux postes à qui on imposait nos décisions.

Evidemment, la réponse a été que personne du groupe de direction n'avait travaillé en production. Dès lors, j'ai demandé à chacune des personnes de choisir deux ateliers de production par an et d'aller y travailler, en horaire d'équipe, pendant deux jours consécutifs. Une sorte de « vis ma vie » qui a été très bien accueillie par les opérateurs. J'ai moi-même participé à ce projet et j'ai découvert des choses très intéressantes. D'une part, les conditions de travail

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

les plus difficiles n'étaient pas dans les ateliers où les gens se plaignaient le plus. D'autre part, l'ambiance de travail pouvait être un facteur des plus positif ou délétère et cette ambiance était majoritairement orchestrée par le manager de l'atelier. Les gens nous ont formés comme des pros et l'amour du métier était beau à voir. Ils nous ont transmis leur savoir avec plaisir et nous avons pu nous-même directement recenser les points à améliorer dans l'atelier, points rapidement corrigés par des investissements nécessaires. Il était intéressant également d'observer que les procédures de travail si soigneusement peaufinées dans nos départements qualité et validés par tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation étaient soigneusement rangées dans un classeur et que la transmission du savoir était principalement orale, basée sur l'expérience des personnes et allant bien au-delà du travail prescrit (Dejours, 1980), ce qui illustre déjà ce que la littérature nous présente comme la différence et l'importance de cette différence entre travail prescrit et travail réel.

Cette larme sur la joue revient régulièrement se rappeler à mon souvenir. Je ne veux pas oublier, parce que ce n'est pas normal. Malgré tout ce que nous pouvons en dire, le travail occupe une part importante dans nos vies et même si la majorité des personnes travaillent pour vivre, nous y passons la plus grande partie de notre temps. Pendant que nos enfants sont à l'école ou chez la nounou, pendant que nos conjoints sont au travail, nous, nous sommes dans notre entreprise, avec des collègues, des chefs, des activités qui plaisent parfois et souvent pas. Huit heures minimum pour toucher une rémunération qui nous permet de vivre quelques heures avec les nôtres, le soir en rentrant ou pendant les vacances. On se croirait dans une garde alternée. C'est pourquoi ce temps passé à remplir nos obligations doit bien se passer et cette larme sur la joue ne devrait pas exister.

### **B. Les questions ayant émergé suite à ma rencontre avec Caroline**

Lorsque j'ai rencontré Caroline j'aurais aimé la garder un peu plus longtemps, la questionner,

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

savoir qui elle est, comment elle s'est construite, pourquoi son manager a-t-il eu tant de possibilité de la mettre dans cet état. Qui est-il pour avoir réussi à la détruire de la sorte ? Comment a-t-elle vécu ses 18 mois de contrat ? Pourquoi personne n'a-t-il réussi à ne pas faire couler cette larme sur sa joue ? Et ses collègues qu'ont-ils fait ? Pourtant cet atelier je le connaissais bien.

Il y a effectivement une situation pathogène qui y régnait depuis quelques années. Les managers ont changé, les conditions de travail ont évolué, les gens sont restés mais il n'y a jamais eu de bonheur et de sérénité.

Pourtant, au sein même de cet atelier certaines personnes sont heureuses de travailler, malgré toutes les difficultés rencontrées. Alors comment s'est construite cette situation ?

Tous ces questionnements sont à l'origine de cette thèse.

### **C. La problématique initialement posée**

Ce que je souhaite analyser, au travers de cette thèse c'est comment se construit la souffrance au travail. Vous me direz que cette question a déjà été posée maintes fois par des chercheurs beaucoup plus chevronnés et expérimentés que moi, mais je veux apporter un regard différent. Au travers de récits de vie collectés grâce à des entretiens semi-directifs, je veux comprendre ce qu'il y a de commun chez ces personnes en souffrance, quelle que soit la manifestation de cette souffrance (dépression, absentéisme, burn out...). Partir du singulier pour aller vers le collectif, utiliser ma formation de psychologue et mon expérience sur le terrain pour nourrir la réflexion de la sociologie, tout en tenant compte des travaux déjà réalisés dans ce champ. Ce que je veux également comprendre, c'est le rôle joué par les mécanismes de gestion existants dans les entreprises et véhiculés par les managers, dans le développement ou l'expression de cette souffrance.

Mon approche est, je le conçois, risquée, car vous pourriez m'opposer le fait que partir de l'individuel pourrait conduire à la responsabilité de l'individu et à dédouaner les organisations. Mais si vous m'en laissez l'opportunité, vous verrez que l'individu va me permettre de lire et comprendre les relations inter-individuelles, théâtre de la situation délétère qui conduit à la souffrance, elle-même perçue individuellement et prenant plusieurs formes en fonction de l'histoire de la personne.

Si on veut proposer des solutions managériales ou des solutions de gestion adaptées, il faut se rapprocher de l'individu. Aujourd'hui nous ne faisons que proposer des mécanismes de gestion pour le collectif, un même processus devant gérer tout le monde. Or tout un chacun est différent et a des besoins différents. On crie à l'individualisme et à la perte du collectif, mais les individus ne sont pas entendus dans leur singularité banale. Je parle de singularité banale car vous verrez dans mes analyses et explications que toutes les personnes rencontrées ont des besoins individuels banals, souvent semblables et simples mais aussi parfois différents. Et c'est cette différence qui n'est aujourd'hui plus prise en compte par nos organisations.

## **II. Les mécanismes de gestion vus et vécus par la professionnelle que je suis**

### **A. Le discours gestionnaire dans l'entreprise dans laquelle je travaille**

Avant de vous présenter ce que la littérature a déjà apporté sur le sujet de la souffrance au travail, je souhaiterais aborder les mécanismes de gestion et leur place dans nos organisations. J'aimerais vous en parler avec mes yeux de professionnelle pour la description et avec mes yeux de chercheuse pour les répercussions. De la réflexivité pour comprendre les effets sur le sujet. Les mécanismes de gestion choisis, l'ont été car ce sont eux qui ressortent principalement des entretiens menés pour cette thèse, et qui se retrouvent également mis en cause par la recherche. Je vais ici me focaliser sur:

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Les évaluations individuelles de la performance, et à travers elles le besoin de reconnaissance auquel elles sont rattachées
- Le management à distance et les comportements de contrôle qui en découlent
- La virtualisation des services suite aux externalisations massives de ce qui n'est pas considéré comme le cœur de métier de l'entreprise, avec comme effet immédiat qui entraîne une fragilité au niveau de la qualité du travail, de la charge et de la confiance bafouée au travers d'une logique discutable
- La communication dans l'entreprise, qui renvoie également à la notion de hiérarchie, de sens et de besoin de transparence.

### **1. Présentation de l'entreprise**

Je travaille dans un grand groupe allemand de 40 000 personnes, groupe en pleine mutation permanente, très actif dans les fusions acquisitions, ce qui demande de la réorganisation constante sur le plan des organisations et de la recherche d'argent pour financer la croissance interne et surtout externe. En quelques mots le cocktail explosif pour des situations de mal-être. Le Groupe est majoritairement piloté par une famille mais ouvert à l'actionnariat, de façon contrôlée. Nous avons donc un directoire qui nous permet une stabilité au travers de la famille très impliquée, mais également un dynamisme financier au travers des levées de fonds possibles via l'actionnariat.

### **2. La financiarisation du Groupe**

Il y a trois ans, le Groupe a intégré dans son Comité de Direction un financier plusieurs fois élu meilleur contrôleur financier de son pays. Sa marque de fabrique se traduit par un slogan « réduction des coûts, réduction des coûts, réduction des coûts ». Et c'est ce qui a été publiquement récompensé. En clair, comment renforcer un comportement destructeur? Suite à son



arrivée, un plan de réduction des effectifs a été lancé à grande échelle, la première fois dans l'histoire du Groupe en 350 ans d'existence. Un pourcentage de réduction de nombre de personnes a été défini pour chaque organisation et tout le monde n'avait qu'à bien se tenir. Sauf que pour réduire les effectifs, il aurait été de bon ton de revoir les organisations du travail... il aurait été de bon ton... mais au final la charge est restée la même, simplement répartie sur les personnes restantes. Des comportements déviants, comme l'appel à des intérimaires (qui n'apparaissent pas dans les effectifs car considérés comme de la dépense...), ont vu le jour. Tout le monde le sait, les dépenses sont devenues plus importantes mais les ratios présentés à nos investisseurs (heureusement que nous sommes une entreprise à majorité familiale...) sont meilleurs, donc tout va bien...

Situation banale dans le monde d'aujourd'hui, me direz-vous, où le diktat du chiffre même absurde, qui résulte de la financiarisation des entreprises, prévaut sur une logique gestionnaire de bon père ou de bonne mère de famille.

### **3. Les changements imposés**

Heureusement les ressources humaines sont là. Première fonction impliquée dans la réduction d'effectifs et la première de la classe dans sa réalisation. Mais pour pouvoir gérer l'avenir, il a fallu mettre en place une gestion globale des ressources humaines, au travers d'outils suffisamment généraux pour y intégrer facilement les prochaines organisations qui viendraient s'ajouter au Groupe dans un futur proche. Dans ce contexte, les consultants deviennent rois et les boîtes à outils se succèdent. En quelques mois il a été décidé de revoir:

- l'évaluation des salariés et la gestion individuelle de la performance avec imposition d'une distribution forcée.
- la virtualisation des services ressources humaines avec l'externalisation des services administratifs, considérés comme n'appartenant pas au cœur de métier de l'entreprise

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

mais si cruciaux à mon sens au bon fonctionnement de l'organisation dans son ensemble

- la taille des organisations avec le développement du management à distance: moins de managers de proximité, développement de rôles plus globaux, internationaux, afin que les consolidations de résultats se fassent par type d'activité et non plus par géographie, faisant fi des différences culturelles et de la richesse du management de proximité.

En quelques mois, a été mis en place une multitude de programmes sans aucune concertation, aucune gestion du changement, pour atteindre un chiffre qui ne sera en aucun cas vécu par les consultants si chèrement payés, puisqu'ils repartiront vers d'autres cibles afin d'étendre des processus soi-disant humains mais purement financiers.

### **B. Le vécu personnel et les sentiments qui émanent de ces mécanismes.**

Je pense que pour comprendre ce que les personnes nous disent de leur ressenti par rapport au monde du travail il est intéressant que j'analyse comment je perçois moi-même ces éléments.

Je pense être un pur produit de l'entreprise et de la Société en général et mes choix de formation et professionnels trouvent pleinement leur place dans mon histoire de vie. Plutôt très bonne élève depuis toujours, mon moteur premier est d'aller toujours plus haut, toujours plus loin. Une histoire personnelle traversée par des parents italiens qui ont toujours cru que pour réussir, il fallait faire un peu plus que les autres, simplement parce qu'on est étrangers. Faire un peu plus, parfaire ce qui ne va pas, se demander quand on a 16 sur 20 où sont passés les 4 points. Je sais à tout moment dire combien de fautes je fais quand je fais du sport, ce qui a pêché et ce qui doit être amélioré.

Dans l'entreprise c'est pareil, l'objectif est d'aller toujours plus haut, toujours plus loin, en

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

faire un peu plus que les autres, peut-être cette fois-ci parce que je suis une femme, donc il faut en faire un peu plus que les hommes. Mais je suis habituée à ça, ce qui fait que ça ne me pose pas plus de problèmes que cela.

Pour réussir, il faut épouser les codes, s'approprier les discours managériaux, c'est en ce sens que je dis être un parfait produit de l'entreprise. Mais pour ne pas complètement me perdre dans cette autre identité, mes études initiales de psychologie m'ont permis de les remettre en question et en même temps de les épouser, en ayant l'impression d'être libre, je dis bien impression car pouvons-nous être libre? Personnellement, je ne le crois pas. Je pense que nous sommes pris dans un discours, le premier de notre vie de sujet étant le discours parental, lui-même pris dans un discours sociétal.

Dans notre société, il faut être un gagnant, un battant, il n'y a pas de place pour les faibles. Douter est exclu car signe de faiblesse (Aubert et de Gaulejac, 1991). Il suffit de regarder les médias (Bourdieu, 2007, p.95) pour comprendre que ce qui attire ce sont les personnes sûres d'elles, jeunes, belles et pleines d'argent (Fourquet, 2011). Il faut réussir dans la vie et pour réussir, il faut faire un peu plus que les autres.

Depuis que j'ai rejoint le Groupe dans lequel je travaille aujourd'hui, mon ascension a été fulgurante. Changement de poste chaque année, identifiée talent ou haut potentiel selon les jargons, toutes les portes sont ouvertes me concernant. Souvent je me demande, pourquoi moi? Qu'est-ce que j'ai de différent des autres? Je pense que ce qui plaît c'est mon assurance, le fait que je ne montre pas mes doutes et que je n'hésite pas à demander plus de responsabilités.

Plutôt adepte du changement, l'incertitude de demain est pour moi davantage une source de curiosité, d'opportunités et d'attente impatiente qu'une angoisse ou une menace. Là où l'un s'inquiète, je vais rassurer, là où l'autre résiste, je vais avancer, en me disant, on verra bien.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Si je réfléchis à ma façon de fonctionner, je retrouve des répétitions dans mon mode de fonctionnement, ce qui me fait dire que c'est mon schéma directeur, mon pattern comportemental.

En effet, dans chaque situation professionnelle, la première étape est de comprendre la personnalité de mon responsable et de m'adapter à celle-ci. Répondre aux besoins de l'autre. Etre dans le désir de l'autre. Considérer que puisque c'est mon responsable, il mérite d'être à ce poste et est donc légitime. Je ne questionne pas la pertinence de son positionnement et accepte sa position supérieurement hiérarchique. A partir de ce principe, rechercher sa reconnaissance devient un leitmotiv et un objectif à atteindre. Ceci peut conduire à deux scénarii. Dans le premier, le chef est effectivement compétent. L'année se passe alors bien, les relations sont agréables, les sujets de discussion sont divers et parfois, je deviens même une oreille disponible aux questionnements de mon supérieur hiérarchiques. Dans le second, le chef devient discutable car incompetent à mon sens.

Qu'est-ce que l'incompétence à mes yeux? Incapacité à prendre une décision, hésitant, versatile, en résumé tout signe qui ne me permet pas de mettre mon pattern comportemental en place: comment s'adapter à l'autre si l'autre est instable? Dans ce second scénario, la première réaction est de vouloir conserver l'aura du chef. Si j'ai pu l'admirer à un moment donné, c'est qu'il doit avoir des choses admirables. Mon jugement initial ne peut pas avoir été erroné. Sinon cela signifierait que je ne sais pas lire la personnalité des autres. Mon schéma directeur s'en trouve de fait affaibli et je me fragilise. Il faut faire tout un travail d'acceptation de ma propre erreur de jugement pour pouvoir me détacher du besoin de reconnaissance de mon supérieur, reconnaissance qui reste nécessaire mais devient sans valeur puisque le supérieur ne l'est de ce fait plus.

Néanmoins parfois je me dis que tout ne va pas bien. Si j'analyse les mécanismes de gestion dans notre organisation, je me dis que qu'il y a quelque chose qui ne va pas.

## **C. Les mécanismes de gestion analysés**

### **1. Les évaluations individuelles de la performance**

Prenons, par exemple, le processus d'évaluation de la performance. Initialement mis en place pour forcer les managers et les collaborateurs à se rencontrer officiellement deux fois par an afin de donner l'occasion de discuter et de faire le point sur l'année écoulée, ce processus a été perverti pour piloter une masse salariale. Là où la discussion devrait être libre, le Groupe force l'évaluation en donnant des objectifs chiffrés pour les notes et les notes sont déjà communiquées aux ressources humaines avant même l'entretien avec la personne, afin de s'assurer que les augmentations de salaire sont sous contrôle. Alors que toutes les communications annoncent de superbes résultats, il faut impérativement trouver des personnes qui sont moins bonnes que les autres. On promeut le collectif mais on sanctionne l'individu. En introduisant de la compétition entre les individus (Dejours, 2012, p.8), on produit une performance médiocre car relative elle-aussi.

L'individu moins bien noté rassure car en partant du principe que c'est lui qui a eu la mauvaise note, du coup on peut présupposer que ce ne sera pas nous. Le système est ainsi fait, il empêche même la révolte car elle ne sera qu'individuelle.

Qu'advierait-il si la notation devenait collective, en fonction des projets...?

Je pense qu'il y aurait deux réactions:

La première, individuelle, car l'être humain a besoin d'être unique aux yeux de l'autre. Lui-même s'insurgerait s'il avait l'impression qu'il était assimilé à un groupe et disparaissait au profit du groupe. Dans certaines cultures le groupe est la norme et l'individu s'efface au profit de ce groupe mais dans notre société occidentale, la tendance est plutôt à l'individualisme et au rêve américain (Fourquet, 2011, p.32). C'est au travers de mon identité occidentale que j'écris aujourd'hui. Nous verrons dans les récits de vie que chacun vit sa relation au manager

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

sur un plan unique alors que les réactions sont banalement communes.

La deuxième serait à mon sens collective car noter les groupes les uns par rapport aux autres conduirait aux mêmes réactions d'hostilité qu'aujourd'hui mais on ne gèrerait pas un individu frustré mais un groupe, avec tout le pouvoir supplémentaire que cela peut engendrer. Un individu qui perd pied fait moins de dégâts dans l'organisation qu'un groupe entier.

Il est donc fortement pensable que la gestion individuelle de la performance soit souhaitée par les organisations elles-mêmes.

Comment est-ce que moi je vis la gestion individuelle de la performance?

J'ai un rapport mitigé à ce processus. En effet, d'une part, c'est un rendez-vous auquel j'accorde beaucoup d'importance, aussi bien pour moi que pour mes collaborateurs, peut-être même plus pour mes collaborateurs que pour moi. Etant une habituée de « je sais ce que j'ai bien fait et ce que j'ai moins bien fait », le rendez-vous annuel est souvent une formalité. La partie qui m'intéresse toujours le plus c'est « mais où sont passés les 4 points manquants pour avoir 20 ? » J'écoute assez peu les compliments et me focalise toujours sur comment faire un peu plus.

En même temps je ne suis jamais complètement sereine. Un peu de nervosité vient me tenailler quelques heures avant le rendez-vous. Je retrouve les sensations d'avant examens scolaires, confiante dans mon niveau de connaissance mais ayant toujours une appréhension tant que je n'ai pas lu le sujet d'examen. Les « points à améliorer », comme on le dit dans notre jargon, sont toujours une partie difficile pour moi. Cela renvoie à ma propre incapacité, à mes failles et à mon manque. Ne pas être parfaite reste difficile pour moi. Un état désagréable se met en place, mon esprit repasse les événements qui ont provoqué un accomplissement partiel des objectifs qui ont été les miens, ceux mis en place pour entraîner la reconnaissance de mon

supérieur. Un accomplissement partiel engendre une reconnaissance qui l'est forcément elle aussi. La déception potentielle est heureusement non pas insupportable mais désagréable pour moi. Cette capacité à mettre de la distance entre mon schéma comportemental et à accepter mes limites, me permet de continuer à avancer et à ne pas m'effondrer. Mais qu'en est-il des personnes qui ont accepté de témoigner dans mon travail? C'est ce que nous verrons plus loin.

En tous les cas, ce qui est intéressant de relever est que dans la rencontre avec son supérieur, dans l'entretien d'évaluation de la performance, quelque chose de singulier se joue, se faire évaluer renvoie à la relation que nous avons toujours eue face à l'évaluation quelle qu'elle soit. De l'évaluation de nos parents à l'évaluation scolaire, nous avons tous été construits à travers le regard de l'autre et ceci participe à notre subjectivité et de ce fait, à notre identité.

Pour mes collaborateurs, c'est une autre histoire. Si je reviens sur le sujet des entretiens d'évaluation, je me réjouis de notre entretien à venir, mais tout le système me déplaît car pour y répondre je vais devoir noter non pas pour motiver, mais en fonction de la demande de l'entreprise dans laquelle je travaille. Là où je suis plutôt à vouloir renforcer le positif, je me vois dans l'obligation de mettre en lumière ce qui ne va pas, même si les résultats ont été bons. Les évaluations se faisant dans une relativité des uns par rapport aux autres, celui qui a le plus de points à développer aura la moins bonne note. Et l'organisation toute entière attend cette justice de la relativité. Jamais la personnalité du collaborateur n'est prise en compte. Le terme même de collaborateur est intéressant en France: « personne qui collabore avec un ennemi occupant le territoire national » selon le Larousse. Il évoque pour moi la soumission, le suivi et l'acceptation officielle des règles. S'il se sent injustement traité, il devra lutter entre son identité de collaborateur et sa perception de soi. En lui imposant la soumission jusque dans le terme qui le caractérise, comment pourrait-il douter de la perception et de l'évaluation de celui envers qui il est soumis. La faute reprochée est alors intériorisée et la perception de soi s'en trouve altérée. « Ça ne peut être que de ma faute ».

Les salariés, de leur côté, vivent l'entretien d'évaluation comme un moment particulier, où probablement la plus grande part de subjectivité peut se jouer. Malheureusement, si au fil des années, ils ont de plus en plus l'impression que le discours tenu est le même pour tous et ne prend pas en compte leur singularité, c'est néanmoins le lieu où ils peuvent exprimer leur point de vue, les managers et le process lui-même les encourageant même à faire part de leur propre évaluation (même si à la fin c'est la position du manager qui prévaut) ainsi que d'émettre des remarques lorsqu'ils ne sont pas forcément d'accord avec l'évaluation faite. Pourtant, le salarié se demande ce que l'on fait de ces remarques notées dans le système, avec bien évidemment le sentiment que c'est simplement un écrit quelque part qui ne sera jamais pris en compte, si ce n'est pour montrer le caractère non docile de son auteur.

Autre élément intéressant dans le processus d'évaluation que l'on observe, c'est la multiplication des demandes de « feedbacks », retours, aux collaborateurs ayant réellement passé du temps avec la personne évaluée, que ce soit pour la performance annuelle ou dans tout processus tels que les fameux 360°. Ces demandes et le partage de ces retours sont, à mon sens, dangereux, car la personne concernée ne peut pas dialoguer sur ces retours, les autres évaluateurs n'étant pas dans la pièce au moment de l'évaluation, et en même temps, on peut remettre en question la légitimité de celui qui évalue car connaît-il réellement la personne qui vient remettre son parcours professionnel entre ses mains à cet instant bien précis. L'appropriation des retours est malheureusement assez rare de la part des managers, cela leur sert davantage d'argument, notamment pour les points de développement, l'écrit de l'autre ayant soudain une place de parole d'évangile, non discutable puisque donnée par un autrui absent. Par contre, au même moment la comparaison qu'oserait faire le malheureux évalué, avec un autre collègue, serait sans conteste du plus mauvais goût. Si on peut ainsi demander au collectif d'évaluer, on ne peut demander à la défense de trouver des alliés. Le jugement est donc imposé unilatéralement, et le salarié doit montrer en permanence son acceptation du retour et faire part de sa volonté de s'améliorer, quelle que soit la légitimité estimée de l'évaluation reçue.



## 2. Le management à distance

Le regard de l'autre, comme élément indispensable de notre construction identitaire vient à manquer dans deux autres mécanismes de gestion que nous allons explorer: la virtualisation et le management à distance. Ces deux mécanismes viennent mettre à distance ce qui nous permet au quotidien de nous calibrer: le regard et les réactions de l'autre.

Ceux pour qui le mode de fonctionnement nécessite une relation tangible, ne peuvent pas se retrouver à l'aise dans les relations virtuelles. L'absence d'émotions visibles augmente l'incertitude, le choix des possibles en terme de comportements à adopter, de lien avec l'autre, car au final nous fonctionnons tous les uns par rapport aux autres. Appartenant à un système, nous essayons de calibrer nos comportements pour « bien vivre ensemble ».

Les comportements déviants qui se manifestent de plus en plus dans notre société, sont d'autant plus déviants qu'ils mettent en péril le « bien vivre ensemble ». Les générations qui arrivent sont de plus en plus à l'aise avec le virtuel (Bauman, 2010), les réseaux sociaux, les jeux en ligne, créant de la relation sans forcément avoir besoin de la présence physique de l'autre. Il serait intéressant de voir comment ces générations réagiront à la mise en place de plus en plus fréquente de relations virtuelles dans le monde du travail.

Nos groupes internationaux pratiquent inévitablement le management à distance, mais sans réelle préparation ou accompagnement des managers dans cet exercice. Pour le manager qui a la responsabilité d'une équipe globale, dispersée au niveau mondial, l'accompagnement à cette étape n'est pas évident. Il suffit d'observer les réunions de ces équipes, qui utilisent les outils informatiques de plus en plus sophistiqués et qui malgré tout, au bout de quelques minutes de réunion, oublient qu'il y a des personnes à l'autre bout du fil, à plusieurs milliers de kilomètres de distance. Les informations échangées deviennent aussi solides que la stabilité de la ligne téléphonique agrémentée du brouhaha ambiant dans la salle où la majorité des

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

membres sont présents.

Bien souvent les personnes au bout du fil se mettent en retrait et assistent, passivement à la réunion, voire même en profitent pour faire autre chose en ayant la réunion en bruit de fond. Combien de fois les personnes au bout du fil demandent à ce qu'on leur répète la question lorsqu'ils entendent leur nom, témoignant de ce fait d'une absence d'implication parce que trop coûteuse en énergie.

La différence culturelle est, elle aussi, malheureusement rarement prise en compte. Comment faire du management à distance avec des Asiatiques dont les fondamentaux du comportement est de ne jamais dire non et de ne pas contredire le chef pour ne pas faire perdre la face? Comment être sûr que l'adhésion aux projets exposés est réelle, que le oui a la même signification pour tous? Généralement les conséquences se font assez vite ressentir dès l'exécution. Pourtant, la surprise du management est toujours la même, comme si l'apprentissage de cette différence culturelle était impossible. Est-il possible d'intégrer plusieurs référentiels pour un seul manager? Je pense que oui à condition d'avoir pratiqué le management dans chacun des pays qui ont un référentiel différent et qui se trouvent autour de la table ensuite. La multiculturalité aujourd'hui est un concept qui n'est toujours pas suffisamment pris en compte dans les organisations, ce qui fragilise l'ensemble de l'édifice (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Quelles conséquences du côté du salarié? Comment peut-il se sentir appartenir à une équipe globale dans ce type de management?

Différents comportements s'observent alors. Soit les salariés, suffisamment autonomes et régis par des principes personnels de loyauté, continuent à œuvrer dans la logique d'entreprise, soit la déconnection est bien trop forte pour maintenir une feuille de route, et le salarié se perd entre ses aspirations personnelles extérieures et son incapacité à définir un parcours professionnel.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Le management à distance et les acteurs de ce management à distance ne sont pas choisis en fonction de leur profil et de leur capacité à s'adapter dans ce type d'environnement managérial. Les logiques organisationnelles décident de mettre en place ce système, sans s'occuper des effets collatéraux: qui est réellement la figure d'autorité pour moi, qui est mon équipe d'appartenance, que se passe-t-il si je travaille de la maison...? La liberté d'espace et de temps peut être grisante et intéressante, mais doit pouvoir s'apprivoiser de façon personnelle pour ne pas conduire à la démission et à la perte du sentiment d'appartenance, qui conduira inévitablement à la démission psychique et physique du collaborateur.

Le manager de son côté, n'aura pas d'autre possibilité que de développer un système de contrôle et de retour d'information pour suivre ce qui se passe dans ses équipes autour du globe. Le poids de l'administratif devient de plus en plus élevé, au détriment parfois du travail de fond qui est à faire.

La dimension du pouvoir est importante dans le management à distance. On remarque souvent que les organisations oscillent entre centralisation avec management à distance et décentralisation pour des questions de pouvoir. La décentralisation permet d'être au plus près du pays et de ses différences culturelles, mais entraîne le développement de fiefs qui échappent progressivement à la maison mère. Lorsque le royaume devient trop prégnant, la maison-mère fait reparler sa domination (elle-même étant en quelque sorte un royaume, mais légitimé comme immuable par le poids de l'histoire et de la création de l'entreprise dans sa globalité), et décide de centraliser les organes de décision en mettant en place des liens managériaux centralisés partant du siège, ces mêmes liens qui seront remis en question lorsque l'efficacité locale aura été altérée par ce souci de contrôle. Un nouvel équilibre et de ce fait une nouvelle organisation sera mise en place pour faciliter ce qui est la base de toute entreprise et la garantie de sa survie et du travail donné aux gens, je veux parler des activités qu'elles poursuivent.

### **3. La virtualisation des services au travers des externalisations massives**

Un autre processus se développe avec une dangereuse frénésie, celui de l'externalisation de tous les services qui soi-disant n'appartiennent pas au cœur de métier de l'entreprise à travers des concepts tels que les centres d'excellence et d'expertise, ce qui engendre un sentiment d'inutilité et de sous-service pour les personnes qui travaillent dans ce qui va être externalisé. Ces métiers de seconde zone pour lesquels les salariés se sont tant investis, tant au niveau de la qualité de leur travail, que de la fierté de les accomplir, sont rabaissés à un point qu'on peut faire croire que n'importe quelle organisation extérieure peut facilement les reprendre à leur compte, avec le même niveau de qualité, mais avec une prestation moins onéreuse et plus d'expertise à long terme. C'est ainsi que la paie, l'administration du personnel, le service support informatique, la restauration d'entreprise... sont autant de services qui sont de plus en plus sous-traités dans les grands groupes.

Généralement, la décision d'externaliser est prise après que des consultants aient fait une analyse de la structure de la société et dans leur recherche d'efficience, proposent l'externalisation de services qui tournent bien et depuis longtemps en interne, mais qui ne sont pas le cœur d'activité de l'entreprise.

Une fois les services cibles définis, les objectifs de réduction de coûts annoncés et les prestataires de rêve choisis, ce sont les personnes en poste, qui doivent assurer le transfert de leurs connaissances et de leur savoir-faire à des structures extérieures, souvent localisées dans des pays en voie de développement. Barrière de la langue, normes de qualité et niveaux de connaissances bien en deçà du rêve annoncé lors de l'appel d'offre, tout est réuni pour un cocktail explosif. Il est important de mettre en lumière que la complexité de l'organisation et des services existants qui doivent être externalisés, qui constituent des coûts cachés, ne sont jamais pris en compte lors des appels d'offre, ou alors volontairement amoindris par les prestataires extérieurs pour faire une offre financièrement attractive aux yeux des acheteurs du

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Groupe qui négocient, mais qui ne sont pas les experts du service à externaliser.

De plus comme les réductions de coûts sont annoncés à partir d'une certaine date, le transfert doit avoir lieu, souvent à un niveau de performance catastrophique, qui fait vivement réagir les personnes qui tenaient le poste au préalable et surtout les clients internes. Mais rien n'y fait, alors que l'entreprise réduit peut-être parfois ses coûts directs en terme de masse salariale, elle s'appauvrit massivement à long terme, aussi bien financièrement au travers de la gestion de la non qualité, qu'humainement au travers de la perte de confiance des clients internes et de la mise en place de filières parallèles pour compenser l'insatisfaction globale.

Mais ce discours ne veut pas être entendu. Jamais les analyses de coût total ne sont lancées et surtout pas demandées. Ce qui compte ce sont les ratios présentés aux investisseurs et donc aux actionnaires. C'est là que nous retrouvons la gestion de l'entreprise sous l'égide de la finance et non sous l'égide de l'activité réelle. Jamais la réalité de l'activité n'est prise en compte. En effet, les intérimaires ayant remplacé les personnes sous contrat de l'entreprise n'apparaissent plus dans les chiffres concernant le nombre de salariés. Ils se sont transformés en dépense pure.

Les managers qui ne peuvent plus embaucher sous contrat de l'entreprise en CDD ou CDI, se rabattent alors sur les intérimaires. Situation paradoxale car ils coûtent beaucoup plus chers puisque les entreprises paient les frais de fonctionnement des agences d'intérim. Ce que l'entreprise gagne dans ses chiffres, elle le perd dans ses frais de fonctionnement, tant directement par une hausse des frais liés au personnel, qu'indirectement, avec une augmentation de problèmes de qualité dus à l'inexpérience des salariés précaires encore inexpérimentés, et un temps de production plus long en raison des temps de formation nécessaires pour permettre aux intérimaires de tenir leur poste avec la même performance que les personnes remplacées.

Les gens qui restent sont également affectés car ils doivent, soit former les nouveaux tout en

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

assurant leur propre performance, soit sont eux-mêmes redéployés en fonction des trous dans la raquette que les externalisations ont engendré, souvent sans avoir le choix et devant ainsi apprendre de nouvelles compétences, voire une nouvelle activité. En effet, le redéploiement se fait non pas en fonction de leurs compétences et/ou souhaits, mais en fonction des besoins de l'entreprise, c'est ce qui a pu être observé notamment chez Orange et avancé comme une partie de l'explication des suicides. L'individu est ainsi gommé pour devenir une réelle « ressource humaine », assimilée à un objet que l'on déplace sans prendre en compte sa subjectivité.

L'incompréhension est ainsi totale, surtout si, en parallèle, le discours annonce une santé jamais inégalée, des investissements faits dans de nouveaux bâtiments, des différences de traitement clairement visibles selon les différents niveaux hiérarchiques ou sites... alors que ceux qui ont la tâche la plus dure se voient refuser du personnel supplémentaire pour faire face à une demande grandissante.

### **4. La communication dans l'entreprise**

La communication est pour moi la fonction dans l'entreprise la plus intéressante. En effet, dans toutes les enquêtes de satisfaction ou de qualité de vie au travail déployées (retours des études de l'ACTAL ou l'ANACT), la dimension qui ressort comme la plus défailante est la communication. Les salariés ont le sentiment qu'il n'y a pas suffisamment de communication de la part de la Direction, que, de ce fait, des informations leur sont volontairement cachées, ce qui contribue au développement de la méfiance et de la fracture entre dirigeants et salariés.

Suite à ces enquêtes, la dimension communication est ainsi mise en lumière puisque souvent la plus mal notée, des réflexions quant à des plans d'action sont menées, et des efforts de communication mis en place, avec toute la bonne volonté de l'entreprise. Mais est-ce vraiment de cela dont il s'agit? Car au bout, est-ce que le fait d'utiliser différents supports de

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

communication, d'informer tous azimuts les salariés sur la vie dans l'entreprise, les actions menées, les décisions prises... est-ce que toutes ces initiatives modifient le sentiment de pas assez de communication dans l'entreprise?

Personnellement, je ne le pense pas. Nous n'avons jamais autant communiqué, que ce soit dans le milieu du travail ou en dehors. L'explosion d'internet et des réseaux sociaux en témoignent, tout comme la prolifération des chaînes de médias qui diffusent 24 heures sur 24 et qui ont besoin de « chair fraîche » en permanence. « La France est un pays anxiogène, de tensions, un pays où l'on communique de plus en plus en s'écoutant de moins en moins, où les liens de proximité se distendent, où les bonheurs simples de l'existence sont dévalorisés, où l'on consomme plus que l'on ne rencontre, où les solitudes sont croissantes, chacun peut se retrouver terriblement isolé et démuné devant ces situations. »<sup>1</sup>

L'humanité a besoin de sensations fortes, comme si elle s'ennuyait en permanence. Un événement mondial comme des attentats, des catastrophes naturelles... nous tiennent en haleine au maximum une semaine. Après il faut passer à autre chose, sinon on change de chaîne...

Le problème de notre société de zapping et d'instantanéité, c'est que nous nous appauvrissons. En effet, seul le superficiel est présenté, il n'y a plus de réflexion, si ce n'est des raccourcis dangereux sur les responsabilités des uns et des autres. L'important est de trouver le coupable. Une fois celui-ci identifié et neutralisé, nous nous désintéressons de la suite de l'histoire et des raisons fondamentales de notre état.

Même nos politiques, probablement même SURTOUT nos politiques, surfent sur la vague de la communication de la langue de bois, l'important étant de ne surtout rien déclarer qui puisse mettre en danger l'élection prochaine, quelle qu'elle soit.

---

<sup>1</sup> Jean-Paul Delevoye : Reprenons nous !, p. 43

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Et je pense que même dans l'entreprise, c'est bien de cela qu'il s'agit. Les gens ne veulent pas savoir quelle action va être mise en place, ils veulent savoir s'ils auront toujours un travail demain. Or aujourd'hui, les écarts entre les logiques d'un comité de direction et celles qui gouvernent ceux qui travaillent sont différentes et irréconciliables sur le plan du discours.

Les salariés se plaignent de cette langue de bois et de travailler en silo. Les réunions n'ont jamais été aussi nombreuses, mais personne n'est réellement dedans, les NTIC étant partout. Ainsi, le moindre signal de sms ou de mail reçu fait partir l'esprit du collaborateur bien ailleurs que là où il doit être. Il n'a de cesse de regarder son écran, et tant qu'il n'a pas pu voir ce qui s'écrit ailleurs, il ne peut retrouver un apaisement et revenir à la discussion présente en face de lui. Le virtuel devient alors plus important que le réel, réel qu'on a le sentiment de toujours pouvoir rattraper.

Un autre élément intéressant à relever dans la communication dans la culture française c'est que tout conflit est aujourd'hui mal vu. Il n'est plus possible d'avoir des discussions houleuses, d'exprimer son désaccord de façon tranchée sans être perçu comme une personne ne sachant pas se contrôler. Tout, dans l'entreprise, est codifié: il faut toujours commencer par le positif, on ne parle plus de faiblesses, mais de points de développement... tout est fait pour lisser les sentiments qui font partie de l'humanité. Tout doit être positif, la critique n'ayant plus sa place. On demande de l'obéissance et on ne sait plus quoi faire avec la différence de point de vue. On demande de la multiculturalité, mais on gomme la différence. Tout doit converger vers une moyenne qui ne permette surtout de ne pas remettre en cause l'ordre établi, et les décisions venues d'en haut.

La mise en place des process dans le privé, des protocoles dans le public, éliminent toute possibilité de réflexion et de discours, de remise en cause de l'ordre établi.



Ce n'est donc pas en communiquant plus que l'on communique mieux. Les personnes attendent un espace où la communication soit vraie, transparente, ils ne veulent pas de l'information, ils veulent de la communication, 'cum', avec. Eric Faÿ, dans son ouvrage « Information, parole et délibération » (2004) met en lumière une société de l'information comme, non pas une métaphore, mais bien une réalité structurante. Assimiler le vivant à un système de traitement d'information permet de penser la gestion comme une émission ou réception de signaux. Des lors, l'être humain est géré par des *inputs* informationnels (des *stimuli*) et est considéré comme une ressource. Les questions du corps, de l'expérience sensible et de l'altérité n'ont plus lieu d'être. Ce modèle favorise étouffe le désir du sujet et soutient les rapports de pouvoir. Loin d'être source d'humanisme, il peut conduire aux pathologies de l'annulation du ressenti et à diverses formes d'aliénation pour le sujet qui travaille en entreprise. Propice à une économie de la réflexion, ce modèle réunit les conditions susceptibles de donner lieu à la maltraitance de l'homme par l'homme.

Eric Faÿ, à la suite de Denis Vasse, nous invite à une anthropologie ouverte. Ouverte à la dimension de la parole incarnée et qui se refuse à la dichotomie entre le sensible et l'intelligible, le corps et l'esprit.

L'auteur met en lumière le fait que la rencontre avec l'autre constitue une épreuve. Epreuve qui est précisément niée (de manière consciente ou inconsciente) par le développement des communications électroniques et l'usage plus que répandu du mail à la place des dialogues en face à face.

Il est également intéressant de noter que, dans notre société où l'information est partout, où il faut faire du sensationnel en permanence, et où la langue de bois est pratiquée en permanence, il est davantage observé que le moindre mot est repris par les médias pour en faire des interprétations sauvages et créer le buzz en sortant les choses de leur contexte, pour faire de l'audience. Tout est bon pour assurer la performance instantanée, au détriment de la qualité.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Cela conduit sans aucun doute à renforcer la langue de bois, le discours lissé, pour ne pas avoir à se perdre en justifications ultérieures. Le point de vue personnel ne peut plus exister, il faut parler pour créer le moins de vagues possibles, le moins de révoltes, le moins de remise en question du pouvoir en place.

Mais sommes-nous prêts à la fin des illusions? Sommes-nous prêts, en tant que salariés, à ne plus être bercés par un discours sécuritaire, et à voir la réalité de la situation? En constatant comment les salariés réagissent à certaines faillites annoncées et prévisibles, je me pose la question. En constatant comment les citoyens réagissent à certaines promesses électorales intenables, je me pose la question. Serions-nous prêts à voter pour quelqu'un qui annoncerait la couleur en terme de difficultés économiques réelles, en reconnaissant que le pays, seul, n'a plus aucun pouvoir mais est pris dans une dimension d'abord européenne, puis mondiale et que le besoin de changement en profondeur est incontournable. Certes, nous devons renoncer à des valeurs existantes à ce jour, mais qui finalement ne profitent plus qu'à un petit nombre, pour reconstruire d'autres valeurs qui pourront inclure le plus grand nombre. Il sera important de reconnaître la différence, mais surtout de l'accepter, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui, mais de garantir une place à cette différence. Mais pour cela, il faudra accepter la fin des illusions, nous verrons comment, dans la partie proposant des solutions, de cette thèse.

### **D. La place du manager et le leadership**

Il me semble impossible de ne pas faire une partie spécifique au rôle du manager dans les organisations car nous verrons au travers des analyses des entretiens que le manager est le prisme à travers lequel se joue systématiquement la thématique de la souffrance au travail. L'incarnation de la souffrance se fait dans la relation qui relie le salarié à son manager ou toute forme d'autorité qui, pour lui, représente le manager.

Il est important de préciser ici, que par manager, ce n'est pas forcément la personne qui est

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

visée, mais bien la fonction, assimilée à une fonction appartenant à la direction de l'entreprise par les salariés, qui provoque bien des attentes et des fantasmes de la part de ceux-ci. Le manager, en tant que sujet, va ainsi être happé dans la problématique de la souffrance car il est à la fois sujet, porteur d'une histoire personnelle et acteur dans l'entreprise, mais également vecteur des valeurs de l'entreprise et de la société dans son ensemble.

Mais comment se comporte un manager au sein des organisations?

Dans mon expérience, j'ai pu souvent remarquer que la fonction de manager revêtait bien des fantasmes et finalement, bien peu de réalité.

Pour les salariés, devenir manager représente l'évolution professionnelle, un passage inévitable pour avancer dans leur carrière. Si l'on ne fait pas de management, on ne peut pas évoluer dans l'entreprise. Les ressources humaines ont beau développer des plans de carrière pour des experts ou pour des contributeurs individuels, rien n'y fait, nombreux sont les salariés bien notés qui viennent nous voir pour souhaiter évoluer et devenir manager alors que nous savons pertinemment que la fonction est alors incompatible avec la personnalité de la personne que nous avons en face de nous. Que celui qui n'a jamais promu un salarié insistant pour obtenir un rôle de manager tout en sachant au fond de lui qu'il n'est pas fait pour ce rôle, me jette la première pierre...

Or tout un chacun sait bien que ce n'est pas parce que techniquement la personne est un véritable expert, et à forte valeur ajoutée pour l'entreprise, que cela fera de celui-ci un bon manager. Je dirais même que souvent les meilleurs experts peuvent être les plus mauvais managers, surtout s'ils perdent l'exposition technique qui a fait d'eux le salarié extrêmement bien noté tout au long des années précédentes.

Mais l'entreprise est ainsi faite. La personne, bien notée, voit son salaire augmenter considérablement d'année en année, jusqu'au moment où il va se retrouver face à une organisation

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

qui va lui en demander encore plus pour justifier le niveau salarial qui est le sien. Lui-même étant persuadé que le management est la clé du succès, va abonder dans le sens de la « promotion » proposée.

Pour se dédouaner, l'entreprise va bien faire les choses: formation en management, suivi de carrière... mais très rapidement les choses peuvent s'envenimer. A la première relation tendue avec un collaborateur, l'expert devenu manager, ne sait plus comment gérer. L'homme est bien différent de tous les problèmes techniques qu'il a su régler avec brio au préalable. La dimension sociale, mais surtout émotionnelle, totalement inconnue pour lui auparavant, lui fait même un peu peur car non maîtrisée. La gestion de l'autre devient maladroite, voire délétère... il suffit de quelques épisodes similaires pour mettre en lumière que le passage au rôle de manager n'était pas la meilleure des décisions prises par l'organisation.

Le retour en arrière est alors très difficile car, malgré le sentiment de libération bien enfoui, c'est surtout le sentiment d'échec qui est vécu au premier plan et matérialisé par un retour en arrière aussi bien dans l'organisation que l'abandon de tous les avantages acquis associés: voiture, salaire plus important, bonus...

La frustration devient alors si forte qu'au mieux pour tous, la personne quitte la société, au pire, elle reste dans l'organisation pour laquelle elle ne retrouvera plus jamais l'envie et la valeur ajoutée qu'elle mettait en activité lorsqu'elle était encore experte.

Du côté du salarié, le manager est perçu comme celui qui sait et celui qui doit faire quelque chose pour lui. Il est celui qui évalue, qui autorise les congés, et qui incarne un pouvoir de nuisance comme de bien-être. L'attente est immense, et le fantasme associé aussi.

Mais le manager a-t-il conscience de tout cela? A-t-il conscience que quoi qu'il fasse, pour ses collaborateurs, il représentera la direction, qu'il soit en accord ou non avec les directives

imposées. Qu'il le veuille ou non, c'est lui qui sera tenu pour responsable si les souhaits de son collaborateur ne sont pas réalisés et en même temps, tenu pour responsable par la direction si son équipe ne livre pas les résultats attendus.

Est-il conscient des heures qu'il va passer à gérer l'humain et toutes ses facettes? A-t-il seulement la connaissance de la diversité qu'il va avoir en face de lui au quotidien? Du besoin de reconnaissance que ses collaborateurs vont manifester au quotidien. Pourquoi occupe-t-il cette fonction? Pour une avancée de carrière ou parce que autrui, par sensibilité personnelle, est sa priorité, son principal centre d'intérêt?

Le manager se retrouve dans une situation paradoxale et difficile à gérer. Il doit à la fois répondre à des exigences de profits de plus en plus croissantes et qui sollicitent les mêmes ressources qu'il est censé réduire, gérer du collectif pour atteindre des résultats chiffrés à partir desquels il évaluera ensuite ces mêmes collectifs de façon individuelle.

### **III. L'apport des lectures initiales dans ma décision de démarrer la thèse**

Tout au long de ma pratique professionnelle, j'ai nourri mes questionnements par de la lecture pour tenter de comprendre les mécanismes sous-jacents à telle ou telle manifestation comportementale au sein de l'entreprise. Il n'est pas rare malheureusement d'avoir à faire un tri important entre des fiches de recettes à appliquer, un prêt à porter managérial et de véritables ouvrages intéressants qui permettent de comprendre et d'avancer vers des réflexions autrement plus abouties.

C'est ainsi que j'ai découvert des auteurs comme Christophe Dejours, Vincent de Gaulejac et bien d'autres, beaucoup plus proches de ma façon de penser, de mes références et de mes croyances. De formation psychologue clinicienne, mes apports psychanalytiques me poussent naturellement vers le domaine des sciences sociales. Leurs écrits me parlent, ils ne font pas

qu'effleurer une problématique, ils décrivent un processus, des émotions, un mode de fonctionnement « en lien avec... ». Ces auteurs, riches par leurs analyses, relient souffrance et management, souffrance et organisation du travail, souffrance et capitalisme. Leur angle d'observation est l'individu au travail et en interaction avec une organisation du travail. Toutefois, je ne m'y retrouve pas complètement car dans mes expériences, l'individu et son histoire jouent un rôle important dans la vie au travail. Or, souvent, à la lecture de leurs ouvrages, je ne me sens qu'un méchant patron, qui n'est intéressée que par le profit à court terme, et exploite les gens, salariés dont personne ne se soucie.

Or je n'ai pas l'impression d'être comme ça. Certes je suis prise dans un système capitaliste et dans une société de consommation, mais nous y sommes tous et les salariés eux-mêmes entretiennent cette société.

Si les médias s'acharnent également sur les entreprises, en parlant de la soif de l'argent et du profit, en dénonçant des pratiques managériales absurdes (mais souvent dictées par une législation dont on ne parle pas), ce sont ces mêmes entreprises qui fournissent un travail et un salaire, qui permettent aux salariés de consommer et de vivre. Quoi qu'il se passe dans l'entreprise, c'est souvent mal. Si l'entreprise réussit et se développe, le patron, et toute hiérarchie qui touche les bénéfices de ce développement, sont présentés comme intéressés que par l'argent, et lorsqu'il y a des licenciements, c'est encore pire. Dans notre pays, il y a un clivage permanent dans les médias (Bourdieu, 2007, p. 95), opposant le monde infernal du patronat et le monde des victimes du salariat. Dernière question médiatique abondant dans ce sens: est-il normal que notre premier ministre assiste au sommet mondial de Davos ? Ne pourrait-on le considérer comme copinant avec les puissants de ce monde...

Pourtant chacun d'entre nous contribue à ce système et personne n'est prêt à revenir en arrière. Prenons, par exemple, le dispositif des réunions d'expression de salariés... Dans mon entreprise, nous avons lancé, il y a quelques années, une enquête de satisfaction à ce sujet

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

avec l'ANACT ; ce qui nous a permis de questionner les salariés tout en incluant les représentants du personnel et d'avoir un processus transparent auprès de tous. Les résultats étaient plutôt corrects dans chacune des dimensions évaluées, les pires scores étant associés à la satisfaction liée aux salaires et à la communication, mais en comparaison à d'autres entreprises évaluées par l'ANACT, nous étions dans le haut du panier, y compris dans ces dimensions traditionnellement notées négativement.

En dépit de ces bons résultats, nous avons souhaité développer et mettre en place une politique de bien-être au travail. Nous avons recréé des groupes de parole pour recueillir les idées et les souhaits des salariés, toujours avec la participation des représentants du personnel. Qu'ont demandé les salariés interrogés ? Une salle de sport, des cours de zumba, des massages, une crèche d'entreprise, une blanchisserie... Et bien vous savez quoi ? On a mis tout cela en place. Pourtant, cela n'empêche en rien que certains salariés soient en réelle souffrance dans cette entreprise.

En tant que dirigeants, nous ne courrons pas toujours uniquement derrière le chiffre en bas à droite. On investit ; on ne dort pas très bien quand des emplois sont menacés, quand on nous empêche d'embaucher ; on rencontre tous les jours des salariés dans notre bureau pour comprendre ce qui ne va pas, mais on célèbre très souvent aussi des succès, des réussites, des engagements. Je pense que ce que fait l'entreprise aujourd'hui pour ses gens, plus aucun autre corps sociétal n'est en mesure de le faire. L'Eglise part en désuétude, la famille devient de plus en plus petite, les communautés s'effilochent avec les générations qui passent. L'entreprise, qui reste le lieu où l'on se rassemble majoritairement, est aujourd'hui vivement critiquée, pourtant elle permet de grands moments de joie, mais aussi de grands moments de peine car c'est un endroit où l'on vit, où l'on aime, où l'on déteste, où l'on rit et où l'on pleure, où l'on réussit et où l'on échoue, autrement dit un monde social, vécu (Enriquez, 1997).

Quand bien même je suis en partie d'accord avec les analyses des sociologues sur le fait que

les managers peuvent être dans certains cas de vrais bourreaux et que les organisations du travail peuvent être pathogènes, pour le vivre de l'intérieur, je ne peux pas me contenter de ces explications car où sommes-nous, nous les acteurs (managers, salariés, chef d'entreprise...) dans tout cela ? Quel est notre rôle dans ce système ? Comment les individus se construisent-ils dans notre société ? Sur la base de quelles valeurs et comment tout ça vient-il se rejouer dans l'entreprise ? Derrière chacun des acteurs il y a des histoires personnelles, et surtout des rôles qui viennent s'inscrire dans un fonctionnement au quotidien. La pièce de théâtre se joue à plusieurs et c'est plus souvent de l'impro qu'un texte défini au départ. C'est cela qui m'intéresse, comprendre comme le processus se construit, quelles logiques sous-tendent la vie dans l'entreprise et quelles ressemblances peut-on trouver dans ces situations de souffrance ? Mais pour cela, je pense qu'il est également important de regarder en dehors du monde du travail, de comprendre comment se construit l'individu tout au long de sa vie et de comprendre dans quelle société nous vivons. C'est ainsi que mon travail de thèse a démarré sous l'influence des différentes lectures préalables. Mais c'est Caroline qui en a été le déclencheur, une rencontre qui ne me permettait plus de fermer les yeux et de continuer mon travail de manager comme si de rien n'était.

Différentes disciplines sont venues alors nourrir ma réflexion: la sociologie, la psychodynamique du travail, mais également la psychanalyse, la philosophie et l'anthropologie des organisations, qui ont contribué à clarifier et mettre des mots, des concepts et des théories sur mon vécu professionnel. Allier le sujet et le système dans lequel il vit, en analysant l'un et l'autre séparément puis simultanément, voilà ce qui fait sens pour moi. Néanmoins, tout en faisant sens, je n'étais pas entièrement d'accord avec tout ce qui était écrit. Je trouvais que les organisations étaient souvent dépeintes comme responsables de tous les malheurs du sujet au travail, alors que dans ma propre pratique, j'avais l'impression que l'organisation décrite, essayait d'être à l'écoute de ses collaborateurs et proposait un cadre de travail le moins pathogène possible. Néanmoins, à l'intérieur même de mon organisation, qui n'avait aucun problème à faire intervenir des psychologues du travail pour questionner son mode de fonctionnement, à se remettre en question et à se transformer autant que faire se peut en fonction des



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

analyses faites, à l'intérieur même de ce système, des salariés étaient en souffrance.

Se transformer autant que faire se peut... en écrivant cette phrase, je mets déjà en lumière les limites de la transformation... autant que faire se peut par rapport à quoi? Dans quoi l'organisation est-elle prise, la limitant de fait à sa propre transformation?

Dans ma revue de littérature, j'ai donc ouvert ma recherche à l'analyse de la société dans laquelle nous évoluons, laquelle a tout autant imprégné les organisations dans lesquelles nous travaillons, que les sujets que nous sommes, en situation de travail ou dans la vie tout court.

Dans quel type de société vivons-nous? Quelle est son histoire, comment s'est-elle constituée pour arriver à l'image que nous en avons aujourd'hui, et au système avec lequel nous interagissons au quotidien? Le focus se fera sur la société française, laquelle s'inscrit dans un modèle occidental capitaliste.

Dans cette Société, le travail a lui-même évolué, pour lui aussi, atteindre son identité actuelle. Comment le définir aujourd'hui, quelles sont ses caractéristiques, par quelle évolution est-il passé, pour quels motifs et quelles conséquences cela a-t-il sur notre quotidien en 2016.

Enfin, nous, sujets pensants et travaillants, nous sommes le résultat de cette histoire et évolution. Nous sommes le fruit de la société et, en situation de travail, nous sommes la résultante des transformations de l'Homme au travail. Nos exigences, nos rêves, nos satisfactions mais aussi et surtout nos souffrances sont la conclusion des adaptations successives des individus aux valeurs de la société dans laquelle ils vivent. L'entreprise et surtout la situation de travail devient la scène de théâtre de nos vies, celle où se rejouent les pulsions et passions individuelles développées jusqu'alors.

C'est au travers de la relation à son manager que la relation au travail se joue. De cette relation

peut naître de la satisfaction mais également de la souffrance. Le manager devient le vecteur, le prisme, qui permet de rendre réel et présent, ce qui s'est joué à l'intérieur donc du travail dans l'inconscient et dans le passé. Le manager est le porteur et le symbole des valeurs de la société qui ont façonné l'identité de l'entreprise et de l'organisation dans laquelle le sujet travailleur évolue. C'est cette figure, que le salarié, lui-même résultat des valeurs de la société transmises à travers son parcours éducatif et familial, rencontre, et avec laquelle il forme un couple. Ce couple va devoir trouver son mode de fonctionnement, son langage pour partager ses besoins et ses attentes. C'est dans cette impossibilité à se parler et dans ce dysfonctionnement du couple que va naître, comme nous allons le voir, la souffrance au travail.

#### **IV. La problématique de recherche définie par ma pratique et mes lectures initiales**

La première formulation de ma problématique de thèse était la suivante:

**La souffrance au travail résulte de l'inadéquation de la réponse proposée par les mécanismes de gestion, personnifiés ici par le manager, par rapport aux souhaits, attentes et fantasmes du sujet travailleur, lesquels se sont construits sous l'influence de la société et de son histoire personnelle.**

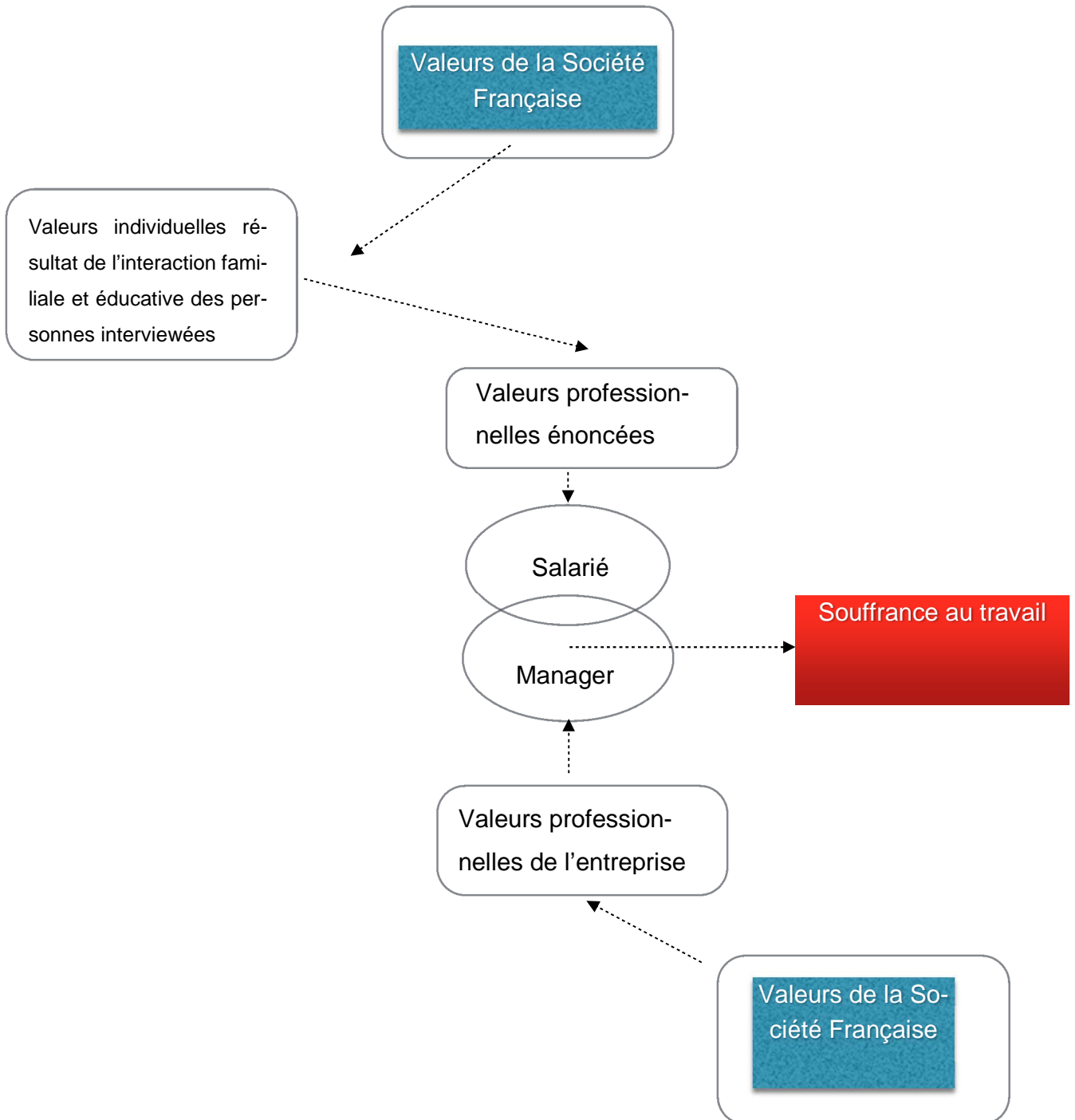
Je dis première car cette problématique va évoluer au fur et à mesure de l'avancée de ma thèse. En effet, l'approfondissement de la revue de littérature et l'analyse des entretiens va me mener à préciser les postulats qui seront les miens, ainsi que les hypothèses que je vais vouloir vérifier.

Il est important ici de préciser que la souffrance au travail peut revêtir différentes formes. Dans mon travail, je ne fais pas de distinction entre les personnes souffrant de burn-out, de dépressions ou autre signe de souffrance. Peu importe finalement la manifestation de la souff-

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

france, du moment qu'elle est là et identifiée comme telle. Nous verrons dans la partie réservée à la méthodologie de recherche comment j'ai identifié les personnes qui ont accepté de témoigner et de me faire don de leur récit de vie.

Voici donc la modélisation de ma problématique de recherche



**V. Ma position de chercheur, la prise en compte du concept de résonance.**

Pour mener à bien mon travail de réflexion et de thèse, je me suis également questionnée sur ma position en tant que chercheur. Devais-je être un regard extérieur à la complexité observée ou pouvais-je occuper une autre place?

Jean-François Chanlat (1990), met en lumière l'importance du rôle de l'observateur dans l'étude, en citant G. Devereux (1980) : « l'avantage principal ... est de réintroduire, dans la situation expérimentale, l'observateur tel qu'il est réellement, non pas en tant que source de fâcheuses perturbations, mais en tant que source importante et même indispensable, de nouvelles données comportementales pertinentes. »<sup>2</sup>

C'est Gilles Amado (2002) qui m'a ensuite éclairée à travers son concept de résonance, en mettant en lumière que le chercheur, notamment dans les disciplines humaines, mettait en jeu sa propre subjectivité et qu'il ne pouvait être totalement extérieur au sujet qu'il observe. En ayant conscience de cela, il sera important de prendre en compte les concepts de transfert et contre transfert développés par Freud dans l'analyse des entretiens. Cela requiert « d'être au clair avec ses propres pré-supposés cognitifs, idéologiques, de donner sens à ses propres projections et mouvements contre-transférentiels, de comprendre le poids de l'économique, du culturel, du technique... dans l'interaction avec le système-client ou l'objet tout en se laissant quelque peu envahir par ce dernier de façon à le connaître par ce qu'il nous fait vivre, à le sentir comme de l'intérieur. Travaillé par cette nécessaire utopie, le psychosociologue se trouve donc en permanence à la recherche d'une implication bien tempérée où se trouvent mêlés la vie et la connaissance, son propre désir et sa retenue éthique. »<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Jean-François Chanlat : L'individu dans l'organisation, p. 12

<sup>3</sup> Gilles Amado: Implication in Vocabulaire de psychosociologie, p.370

La souffrance au travail ou l'identité entravée

## **DEUXIEME PARTIE : LA REVUE CIBLEE DE LITTERATURE**

54

Romina MARCOVICI

Partant du principe que la fragmentation théorique nuit à l'avancée de la recherche et que les champs théoriques sont pour moi complémentaires (comme Georges Devereux l'a souligné dans son ouvrage « Ethnopsychanalyse complémentariste », 1972) et non antagonistes, je me suis penchée sur différents champs me permettant de comprendre les différentes interactions qui me semblent se jouer dans la problématique de la souffrance au travail.

Pour moi, les effets sur l'individu et sa construction psychique sont la résultante d'influences multiples. En ayant à l'esprit que depuis plus d'un siècle, nos sociétés sont en permanente mutation dans tous les domaines constitutifs de la société, il me paraissait indispensable d'explorer la théorie dans différents courants de pensée.

« Les sciences humaines ont jusqu'à présent subi les lois de la division intellectuelle du travail. Le champ du comportement organisationnel n'a pas échappé à cette règle. Un tel éclatement de la connaissance, a souvent eu pour conséquence... d'enfermer les chercheurs dans un monde relativement étroit, voire microscopique. Elle a eu également pour résultat de renvoyer une image éclatée de l'être humain. Cette conception de la personne en miettes a provoqué un double effet : sur le plan disciplinaire, elle a conduit maints chercheurs sur les sentiers du réductionnisme et de l'impérialisme biologique, psychologique ou sociologique et, sur le plan organisationnel, elle a souvent abouti à des actions et des pratiques sociales occultant un grand nombre de dimensions humaines ».<sup>4</sup>

Par ma posture, je souhaite sortir du « ou » pour aller vers le « et ». Je ne crois pas personnellement qu'une seule théorie détienne la réalité, et l'être humain est beaucoup trop complexe pour en réduire la tentative de le comprendre via le prisme d'un seul courant de pensée. Jean-François Chanlat (1990), propose ainsi de fonder une véritable anthropologie de l'organisation, qui va permettre de tenter de comprendre l'individu à travers différentes grilles de

---

<sup>4</sup> Jean-François Chanlat : L'individu dans l'organisation, p. 7

lecture, qui appartiennent à des spécialités et des courants théoriques différents.

Pour la partie observation du lien entre sujet et travail, j'ai ainsi surtout focalisé mon intérêt sur la sociologie, la psychodynamique du travail et la clinique du travail. Mais j'ai également exploré la littérature sur la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui et la psychanalyse pour la construction individuelle du sujet, afin d'avoir un apport théorique sur ce qui existe en dehors du monde du travail et de la gestion.

Cela m'a ainsi permis de regrouper des connaissances appartenant à des disciplines différentes et à prendre en compte des influences environnementales variées. La réalité humaine a pu être ainsi étudiée à travers différents niveaux : celui de l'individu, de l'interaction, de l'organisation du travail et de la société dans laquelle le sujet étudié évolue.

Mais avant de vous présenter les champs qui ont inspiré ma réflexion, il me semble important de définir et présenter l'évolution de la notion de travail dans notre société.

### **I. Définition et évolution du travail dans notre société française.**

L'étymologie du verbe travailler souligne les limites même du travail : Travailler aurait remplacé « ouvrir » mais non conservé car trop proche du mot ouvrir. « Tandis que « ouvrir » vient du latin operare, « travailler » serait dérivé du latin populaire tripaliare, qui signifie « torturer », « tourmenter » avec le trepalium, instrument fait de trois pieux et destiné à entraver les animaux pour les ferrer ou les soigner. »<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Michela Marziano, Extension du domaine de la manipulation



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

La souffrance semble être donc partie prenante du travail. Il n'y a pas de travail sans souffrance. Or de nos jours, toute forme de souffrance est angoissante et doit être éradiquée. Qu'elle soit liée à la maladie ou au mal-être, la souffrance est à bannir et devrait être évitable. L'entreprise et l'organisation du travail n'échappent pas à la règle et doivent répondre au besoin impératif de bonheur et surtout d'absence de souffrance. La souffrance est mesurée en permanence par nos médecins du travail. Echelle de Karasek et autres outils sont déployés pour mesurer, contrôler, évaluer, mathématiser. Nous vivons ainsi dans un système où la quantification et la comparaison est permanente. Toute variance est identifiée et doit être traitée. La philosophie « On me doit », prévaut sur celle « que puis-je faire moi-même », la formule Etat Providence étant la parfaite illustration de notre vie en société (Delevoye, 2012). Sartre disait « l'important n'est pas ce qu'on fait de nous, mais ce que nous faisons nous-mêmes de ce que l'on fait de nous », or nous sommes de plus en plus en attente d'une solution extérieure à nous, garantissant un état impossible.

Les questions qui émergent au travers de cette posture sont on me doit quoi? Combien? Comment tout quantifier? Pourtant il faut comparer pour ne pas avoir l'impression de s'être fait avoir. Car c'est bien là tout le problème, l'Avoir... L'Etre n'est plus, pourtant nous crions tous haut et fort que c'est l'Etre l'important. A travers nos luttes contre la société capitaliste, c'est notre Etre que nous voulons retrouver en nous affranchissant de l'Avoir. Mais tout ce que nous mettons en place au travers de nos politiques d'évaluation vont à l'encontre de ces retrouvailles car c'est avant tout de l'Avoir que nous cherchons à mesurer. L'entreprise n'échappe pas à la règle et nous (la société, le cadre législatif, les salariés) exigeons d'elle qu'elle mesure, qu'elle compare, qu'elle donne équitablement, qu'elle évite la souffrance. Mais l'entreprise est-elle capable de répondre là où la vie elle-même n'est l'est pas ? Qui, quoi peut garantir à chacun d'entre nous un bonheur permanent ?

« C'est au XVIII<sup>ème</sup> siècle que le travail commence à être associé explicitement à une forme de jouissance. Progressivement il passe de la catégorie de la nécessité à celle de la liberté. A

« la passion pour les jouissances actuelles » qui porte à dépenser mais reste « en général passagère et accidentelle », Adam Smith oppose « le désir d'améliorer notre sort, désir qui est en général, à la vérité calme et sans passion, mais qui naît avec nous et ne nous quitte qu'au tombeau ». Mieux pour Hegel, le travail devient ce par quoi le sujet peut enfin se réaliser. Il faut dire qu'entre-temps la révolution technique se profile (c'est le début de la révolution industrielle) et laisse se dessiner l'espoir – bien vite déçu- de la libération de l'Homme par la Machine. »<sup>6</sup>

Aujourd'hui, le travail est présenté comme le symbole de la liberté de chacun, le seul instrument qu'on a pour atteindre son épanouissement personnel et son autoréalisation (Dejours, 2012). Réussir, voilà le mot d'ordre permanent. Sur tous les plans : réussir sa vie, son couple, ses enfants, son travail, tout doit être réussite (De Gaulejac, 2005). Le travail occupe aujourd'hui une place centrale dans l'existence humaine. Il peut être à la fois une source de plaisir et d'angoisse, de contrainte et de créativité, de dépendance et d'autonomie pour le salarié, alors qu'il est source de rentabilité pour l'entreprise.

Il va permettre au sujet d'atteindre la liberté : par le travail on peut acquérir une situation, une position, un statut, une respectabilité (De Gaulejac, 2011). Les auteurs (Dejours, De Gaulejac...) parleront également d'atteindre non pas la liberté, mais la capacité de jouissance. Gagner et jouir le plus possible (De Gaulejac, 2005). Je trouve qu'il est important de questionner ce postulat. En statuant que le sujet peut atteindre la liberté par le travail, ne pas se réaliser conduit à l'aliénation, terme négatif et position insoutenable pour tout sujet humain. Tout le monde aspire à la liberté, ce terme faisant même partie de notre devise française: liberté, égalité, fraternité. Relier liberté et travail revient à contraindre la recherche même de la liberté puisqu'elle ne pourrait se réaliser qu'à travers le travail. Or tout le monde ne dispose pas des

---

<sup>6</sup> Ibid.

mêmes moyens pour se réaliser au travail, voire même tout le monde ne définit pas la réalisation de soi de la même manière, certains ne l'associant pas du tout au travail. Réduire la liberté au travail engendre un risque accru de frustration et d'inacceptation lorsque le travail n'est pas au rendez-vous: inexistant, voire même insatisfaisant. Comment gérer alors cette frustration? Notre société occidentale et ses slogans « yes we can » « oui nous pouvons », ses phrases « si tu n'as pas une rolex à 50 ans c'est que tu as raté ta vie » donnent l'illusion que chacun peut y arriver, il suffit de le vouloir. Cela présuppose que nous sommes tous égaux en terme de capacités et de possibilités et que si la liberté à travers le travail n'est pas atteinte, le fautif est forcément l'employeur car se sentir coupable est insupportable. Si je n'y parviens pas c'est que quelque chose ou quelqu'un qui m'en empêche. Le responsable est d'abord extrinsèque pour tenir psychologiquement.

Or, si seule l'excellence est valorisée et synonyme de liberté, en même temps, l'excellence n'est à la portée que de peu d'individus, mais au fond, qu'est-ce que l'excellence? Est-ce une intelligence au-delà de la moyenne, est-ce une spécialisation extrême, est-ce une réussite sociale? Aujourd'hui, notre société valorise extrêmement la réussite sociale et surtout financière, ce qui restreint encore plus l'accès à la soi-disant liberté. Liberté = travail devient liberté = argent, ce qui cause encore plus de frustration.

## **II. Les champs de littérature analysant l'individu en situation de travail**

### **A. Premier champ théorique éclairant le fonctionnement du groupe: la sociologie**

Sans forcément remonter jusqu'au modèle bureaucratique présenté par Weber, mon point d'intérêt a commencé à prendre forme avec le courant de l'analyse stratégique et la **théorie de l'acteur et du système** avancée par Crozier et Friedberg (1977). Les auteurs se basent sur quatre postulats qui sont toujours d'actualité et qui permettent de cadrer l'analyse des entretiens menés dans cette thèse.

Le **premier postulat** est que **l'organisation doit être analysée comme un construit social et non pas uniquement comme une réponse au marché et à ses contraintes.**

Le **second postulat** est que **les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts fixés par l'organisation.** En effet, même sous la contrainte, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome. C'est cette dimension que je trouve intéressante car elle laisse la porte ouverte à la possibilité pour le sujet d'exister et d'avoir un libre arbitre qu'il pourra exercer ou non en fonction d'autres facteurs que l'organisation du travail.

Le **troisième postulat** qui en découle est **l'existence d'une autonomie relative des acteurs.**

Enfin le **quatrième postulat**, appelé rationalité limitée, vise à dire que **l'acteur économique ne possède pas toute l'information nécessaire pour prendre une décision rationnelle.** Il choisit ainsi non pas la décision rationnelle, son niveau d'information étant insuffisant, mais ce qui pour lui représente la décision la moins insatisfaisante. C'est dans ce quatrième postulat que Crozier fait intervenir le concept de pouvoir, qui pour lui n'est plus un attribut (ce qui introduit une révolution par rapport aux schémas de pensées précédents), mais une relation, un échange donc introduisant une notion de réciprocité, même si déséquilibrée.

Introduite dans les années 80, **l'analyse stratégique** montre ainsi une organisation où l'idée de conflit entre les acteurs devient normale, où l'on peut vivre dans un système qui connaît l'incertitude et qu'une organisation ne se gère pas de manière unanime. Les relations dans les entreprises peuvent être affectées. **C'est cette théorie qui a attiré davantage mon attention dans le cadre de l'analyse de mes entretiens et des mécanismes de gestion que je retrouve en entreprise. Partant des différents postulats de Crozier et Friedberg, je regarde comment l'acteur va utiliser sa part de liberté pour réagir à l'organisation du travail proposée.**

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Sainsaulieu, dans *L'identité au travail*, cite à plusieurs reprises les travaux de Michel Crozier. Il partage avec ce grand sociologue la vision du travailleur en tant qu'acteur stratégique, capable d'aménager des zones de liberté dans l'univers formalisé du travail. Les acteurs déploient des stratégies en vue d'accéder au pouvoir. Les moyens d'accès au pouvoir sont distribués dans la société de façon inégale.

Le postulat central de l'ouvrage peut être défini de la façon suivante : le travail organisé influence profondément les structures mentales et les habitudes collectives des acteurs du monde industriel ou administratif. Les structures institutionnelles façonnent l'identité des travailleurs.

Mais l'auteur postule également que le travail ne cloisonne pas complètement et qu'il est tout à fait possible de rester soi-même. Les individus vivent en état de révolte inconsciente contre leurs supérieurs hiérarchiques ou contre ceux qui occupent un poste à responsabilités. D'une manière générale, il existe trois types de positions autonomes :

- adaptation critique par rapport à l'entreprise qui concerne les gens qui ont un métier entre les mains ;
- position distante vis-à-vis du groupe, caractéristique des jeunes qui n'envisagent pas de rester à l'usine ;
- résignation fataliste, cas des manœuvres peu qualifiés.

La **théorie des conventions** élaborée au milieu des années 80 et proposée par Boltanski et Thévenot (1987) vient enrichir la précédente au travers de la recherche de ce qui fonde l'accord, et de ce qui coordonne les actions individuelles pour construire une logique collective. Elle introduit un principe d'intelligibilité du social à travers l'idée de la construction de l'accord, fondement de toute vie sociale et permet ainsi de comprendre les racines des conflits que l'analyse stratégique met en lumière. Cela permet de prendre en compte la complexité des organisations, qui implique des compromis entre plusieurs logiques d'action.

De nos jours, la sociologie a également vu émerger la **théorie de la traduction**, promue par Callon et Latour en 1991, qui met en lumière l'innovation scientifique, comme le résultat d'une rencontre entre des acteurs ayant des enjeux différents, mais qui, pour une action donnée, se sont mis en relation et ont agi ensemble sur un point particulier. Ils ont ainsi constitué un réseau, une entité contractuelle, un intermédiaire entre la hiérarchie et le marché et qui peut venir expliquer pourquoi des individus, ayant des objectifs qui semblent différents, peuvent dans des circonstances bien précises s'associer provisoirement. Granovetter va alors nous amener sur le chemin de l'analyse des réseaux, qui permettent de mieux comprendre la qualité des échanges ou au contraire les difficultés de relation, la solidité plus ou moins grande de la confiance et la coopération plus ou moins forte des partenaires (Granovetter, 2000).

L'approche de ces auteurs a la particularité de mettre en lumière l'évolution du monde du travail en quelques dizaines d'années. Nous assistons à l'émergence de discours anti-hiérarchiques, de situations de changement permanent, de travail en réseau avec de plus en plus de partenaires extérieurs, au travers des vagues d'externalisations qui font office de mécanismes de gestion à la mode et sur lesquels nous reviendrons lors de l'analyse des entretiens et des effets sur le salarié qui les subit. Aujourd'hui, on ne peut plus inscrire l'organisation dans une temporalité aussi longue qu'avant. Les logiques d'action ne sont plus les mêmes, les relations au travail ont changé, l'initiative des acteurs est plus importante qu'avant. C'est pourquoi mon intérêt s'est penché sur un autre champ théorique qui me paraît incontournable et résonnant quant à mon parcours: la psychodynamique du travail. En me penchant sur différents champs, cela me permet d'analyser selon des axes multiples et de mettre en évidence le caractère psychosociologique des situations au travail.

## **B. L'interaction groupe - individu: la psychodynamique du travail (PDT) : Dejours...**

Dejours, au tournant des années 80 met en place une approche interdisciplinaire qui s'intéresse à l'organisation du travail comme source de plaisir et de souffrance et comme lieu de stratégies défensives permettant aux individus de transiger avec les exigences de leur situation de travail afin de préserver leur santé. Ce courant portera un peu plus tard le nom de **psychodynamique du travail**.

### **1.L'objet de la PDT**

L'**objet** de la psychodynamique du travail (PDT) est l'analyse des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet avec le travail. Il observe les effets de la rencontre entre un sujet, animé de désirs de réalisation, de construction identitaire, d'accomplissement, de plaisir et une situation de travail, ce qui permet d'étudier un autre pan que celui avancé par la sociologie. **L'hypothèse centrale** est ici qu'il y a une **relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs**. Les mécanismes de gestion, présentés dans la première partie de ma thèse, seront les outils utilisés pour faire le lien entre l'organisation, sa mission, ses objectifs, et le salarié, sujet en souffrance, ou non, par rapport à l'organisation avec laquelle il interagit.

Dejours va puiser dans différentes disciplines, comme la sociologie du travail, de la santé et de la communication, en privilégiant également un éclairage psychanalytique reposant sur la théorie du sujet et le modèle de subjectivité, étant lui-même psychiatre médecin et psychanalyste.

En effet, la PDT aborde le plaisir et la souffrance vécus dans les rapports subjectifs et intersubjectifs du travail par le biais du conscient et de l'inconscient. Une part de la souffrance et

du plaisir vécu échappe à la conscience du sujet, d'où le recours à la psychanalyse pour tenter d'expliquer ces phénomènes. La PDT réintroduit ainsi le sujet singulier dans les rapports sociaux et considère les travailleurs tantôt comme des acteurs déterminés par les contraintes organisationnelles et managériales, tantôt comme des sujets libres. On retrouve ainsi les influences de la sociologie mais en creusant la part singulière du sujet à travers la psychanalyse.

## 2. Les concepts

Les **concepts** ainsi développés par la PDT sont multiples.

La PDT définit tout d'abord **le travail** comme une activité déployée pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail, mais également en tant qu'activité humaine c'est à dire un comportement investi par **la subjectivité** de celui qui l'accomplit. Le travail permet ainsi de faire advenir le sujet (Dejours 1993), permettant au sujet de se transformer soi-même, de se produire soi-même et de se révéler à soi-même. Le travail devient ainsi un lieu de production de rapports sociaux, où l'identité et le positionnement social se construisent au travers essentiellement de **la reconnaissance** (Dejours 1993). Finalement le travail « c'est aussi toutes les conséquences des aménagements défensifs pour compenser la souffrance au travail, sur l'économie des relations conjugales, des relations avec les enfants et, au delà, sur les rapports sociaux entre les hommes et les femmes » (Dejours 2000, 17).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Christophe Dejours: Préface in Le travail et ses malentendus, Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec, p. 17



### **3. La problématique de la PDT**

#### **a. L'identité comme armature de la santé mentale au travail**

La PDT problématise la question de la santé mentale au travail à partir de l'identité. Dejours, Meyerson et Sainsaulieu ont ainsi démontré, chacun à leur manière, comment la question de l'identité se joue au travail. Ils mettent en lumière comment l'individu est ballotté entre ses désirs et l'utilisation qui en est faite par les gestionnaires, ce que nous développerons également au travers de la description des mécanismes de gestion existants actuellement en entreprise. Cette construction identitaire, débutant dans la sphère privée, se poursuit dans le champ du travail autour de la reconnaissance offerte ou non par autrui. Nous verrons également dans les entretiens réalisés combien cette sphère privée revêt de l'importance dans les situations de souffrance au travail.

Dejours, au fil de ses ouvrages, soutient le fait que l'entreprise et notamment les organisations existantes sont pathogènes. Il dénonce la souffrance infligée et cautionnée, l'absence de reconnaissance, la perte du sens et du savoir-faire collectif, de mauvaises (voire redoutables) conditions de travail...

#### **b. Pénibilité physique et pénibilité psychique**

Il y a certes la pénibilité physique, notamment associée au travail à la chaîne dans le monde ouvrier, mais également la pénibilité psychique qui est sous-tendue par plusieurs mécanismes de gestion:

- « L'évaluation individuelle des performances... conduit les individus à la rivalité, la

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- solitude et la détresse, est un système qui est capable de détruire ceux qui le servent ».<sup>8</sup>
- L'idéologie gestionnaire dans son ensemble : plus avec moins (rentabilité financière et exigences antagonistes)
  - L'absence de reconnaissance
  - L'évolution du métier au travers des nouvelles technologies qui induisent un passage du faire au faire faire => « l'activité se diffracte en une multitude d'actions sérialisées, plus ou moins reliées. La disjonction et la diversité se substituent à la continuité et à la cohérence » (Aubert et De Gaulejac, 2007)
  - La distanciation des messages de la réalité du travail

De nombreux auteurs (De Gaulejac, Askenazy...) sont d'accord pour dire que si les investissements ont été nombreux pour réduire la pénibilité physique : investissements ergonomiques, automatisation de process manuels lourds, réduction du temps de travail, développement des services... la pénibilité psychique, quant à elle, va en augmentant à travers les demandes à plus d'adaptabilité et de flexibilité permanente. En passant du corps au psychisme, plusieurs paradoxes voient le jour : alors qu'on encourage le travail en équipe, on évalue les performances de manière individuelle ; alors qu'on souhaite la participation, le fonctionnement concret sépare, individualise et cloisonne les individus entre eux. Alors qu'on propose un idéal de service et de qualité, on reste dans une entreprise dominée par la rentabilité financière et l'appréhension quantitative des résultats. Alors qu'on souhaite reconnaître les mérites de chacun, la carrière oblige constamment à se mettre en avant au détriment des autres (Dejours, 2012, Aubert et de Gaulejac, 1991). Alors qu'on voudrait que chacun donne le maximum dans la place où il est, le système fait régner la guerre des places (Dejours, 2000).

---

<sup>8</sup>Christophe Dejours : la panne, repenser le travail et changer de vie... p. 8

**c. L'entreprise et ses valeurs: l'opposition Etre et Avoir**

Tout comme jadis l'école ou l'église, l'entreprise diffuse aujourd'hui ses propres valeurs et développe un modèle culturel de comportement, une manière d'être et de vivre, articulé autour des valeurs d'action, de conquête de performance, de réussite... et d'excellence, qui sont les siennes (Aubert et de Gaulejac, 1991). Nous devenons les entrepreneurs de nos propres vies. (Ehrenberg, 1991).

Néanmoins ces valeurs sont, à mon sens, des valeurs nourries par la société dans son ensemble et qui seront reprises plus loin dans cette revue de littérature. L'entreprise n'est pas un corps social vide de toute interaction et créant son propre monde, isolé de tous les autres. Il se nourrit des valeurs sociétales, des valeurs de chacun d'entre nous, avides et cupides du toujours plus. L'entreprise façonne son code de conduite, certes pour atteindre ce qui l'arrange, toujours plus de profit, mais que celui qui, individuellement n'a jamais voulu un peu plus, lui jette la première pierre... Nous sommes tous pris en permanence entre l'Etre et l'Avoir et il faut bien avouer que l'Avoir a pris le pas sur l'Etre, avec au comble de la perfidie, réussir à faire croire que l'Avoir définit l'Etre, car ce n'est qu'à travers la quantification de l'Avoir que l'individu se définit (Fromm, 1978). Pour savoir qui il est, il doit se mesurer, unique et différencié, l'égalité avec un autre signifiant sa disparition en tant qu'être unique et différencié. L'individualisme devient alors une question de survie.

Le stade suprême de l'individualisme se cherche alors au niveau de l'Excellence.

« C'est l'emporter sur les autres avec la précarité que cela comporte, mais c'est aussi l'emporter sur soi-même. L'éclatement des valeurs traditionnelles et le refus des normes sociales héritées s'accompagnent dès lors d'une quête de l'identité fondée sur la revendication d'une autonomie individuelle absolue et sur une idéologie de la réalisation de soi. Etre le meilleur devient alors l'impératif catégorique de notre temps sans qu'aucun champ d'excellence ne

puisse être assigné comme privilégié. L'excellence devient synonyme d'accomplissement de l'individu. »<sup>9</sup>

L'entreprise apporte au sujet la scène sur laquelle tout va se jouer. Au travers de ses missions, visions et valeurs, elle donne un cadre au sujet qui travaille. Elle fournit aussi bien le lieu que le script, et laisse ensuite la croyance à chacun de sa libre interprétation (ce qui rejoint les théories proposées par Crozier) du réel, lequel est pris au piège de « leurs propres désirs d'affirmation narcissique et d'identification, dans leur fantasme de toute puissance ou dans leur demande d'amour : en promettant de tenter de répondre à leur appel: angoisses, désirs, fantasmes, demandes elle tend à substituer son propre imaginaire au leur. »<sup>10</sup> Le paradoxe est que le salarié croit alors être aimé pour lui-même, pour ses qualités et ses succès et qu'il a pu exprimer librement son individualité, alors que la reconnaissance ne lui est acquise que tant qu'il symbolise le modèle de comportement prôné par l'entreprise et la société toute entière.

#### **d. Les limites de l'influence de l'entreprise**

##### **- Qui influence qui?**

Dejours dans son dernier livre « Le choix: souffrir au travail n'est pas une fatalité », part du principe que l'entreprise a contaminé la société par ses valeurs. « En détruisant les solidarités, sur le terrain de la production, le pouvoir des dirigeants d'entreprise est parvenu à affaiblir

---

<sup>9</sup> Vincent De Gaulejac: le coût de l'excellence. p. 111

<sup>10</sup> Ibid.

les syndicats de façon significative. L'impact politique de l'évaluation individualisée des performances déborde largement le périmètre de l'entreprise: le chacun pour soi, la méfiance à l'égard de l'autre, la déloyauté vis à vis des pairs dans le travail infiltrent progressivement la société civile tout entière et se traduisent par un appauvrissement sensible du débat politique dans la cité. »<sup>11</sup>

Je pense personnellement que ce n'est pas uniquement dans ce sens que la contamination se passe. C'est donner beaucoup de pouvoir aux entreprises, considérer que c'est le monde du travail qui dicte à lui seul l'évolution de la société extérieure et définit les valeurs à tous les niveaux du monde. Certes, depuis le passage à l'ère gestionnaire, l'Homme n'a eu de cesse de rechercher toujours plus, de courir après la richesse et le pouvoir, à favoriser ses pulsions au détriment du collectif et du social. L'Homme va alors soutenir le système qui lui permettra de satisfaire ses quêtes. Il va soutenir la globalisation dans laquelle nous évoluons aujourd'hui car elle va servir ses besoins et promouvoir l'individualisation et tous les mécanismes de gestion soutenant la gestion individuelle, aussi chimérique et délétère qu'elle puisse être.

Si nous partons du principe que c'est l'entreprise qui façonne le monde, comment pouvons-nous expliquer alors que l'entreprise se modifie et cherche à comprendre les générations successives qui entrent dans le monde du travail: X, Y et Z, chacune de ces générations ayant ses propres codes, ses modes de fonctionnement, ses attentes et ses rêves, façonnés par d'autres choses que juste le monde du travail. Je ne dis pas que le travail et la place que le travail occupe aujourd'hui dans nos civilisations ne joue pas un rôle important. Je dis que le système se nourrit des uns et des autres et que c'est ce système qui est constitué des individus qui définit le monde et ses valeurs dans lequel nous vivons.

---

<sup>11</sup> Christophe Dejours : Le choix: souffrir au travail n'est pas une fatalité, p. 19

**- Des oppositions qui rendent bien service...**

Il n'y a pas à mon sens l'organisation, les dirigeants, les actionnaires d'un côté, et les salariés passifs et subissants de l'autre (idée mise en avant également par Dejours dans ses ouvrages « Le choix », 2015 et « La panne, repenser le travail et changer de vie », 2012). Ces mêmes salariés sont les premiers, dans leur vie de tous les jours, à entretenir ce système qu'ils critiquent tant. Comme l'écrit Jean-Philippe Bouilloud dans « Entre l'enclume et le marteau: les cadres pris au piège », « une des caractéristiques de la globalisation est d'être un « phénomène englobant » qui se traduit, pour chacun d'entre nous et pas seulement les cadres, dans nos actes les plus quotidiens. Quand nous utilisons un téléphone portable ou un ordinateur - fabriqués presque nécessairement en Asie - quand nous cherchons à acheter moins cher des produits de consommation courante ou des biens d'équipements - souvent importés - quand nous utilisons des vols low-cost pour nos vacances ou que nous profitons de telle ou telle promotion de voyageur sur internet, nous profitons et utilisons au maximum de nos possibilités et de notre « utilité » les dispositifs offerts dans le cadre de la globalisation économique actuelle »<sup>12</sup>

**4. Le regard sur les mécanismes de gestion responsables**

Néanmoins les organisations jouent aujourd'hui un rôle crucial dans le développement de la souffrance au travail.

---

<sup>12</sup> Jean-Philippe Bouilloud : Entre l'enclume et le marteau: les cadres pris au piège.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Je trouve la notion de « souffrance éthique » développée par Dejours très juste, car je pense que c'est bien de cela qu'il s'agit. En effet, les organisations, par leurs injonctions paradoxales et leurs oppositions permanentes véhiculées, conduisent à un sentiment de schizophrénie permanente chez les salariés. Faire plus avec moins, travailler collectivement mais être évalué individuellement, progresser au niveau des chiffres mais lancer un plan social en parallèle, tout cela génère l'impossibilité individuelle de se fabriquer une histoire qui puisse trouver un rationnel chez celui qui licencie, qui évalue et gère. Quand le sens disparaît, ou qu'un chaînon manquant devient irrécupérable, la souffrance s'installe et prend toute la place. « La trahison de soi, qui naît de la compromission des valeurs du sujet, est un risque auquel peuvent être confrontés des sujets pourtant « non prédisposés » au passage à l'acte. »<sup>13</sup>

Les mécanismes de gestion comme socle de la souffrance au travail sont nombreux, mais les plus importants mentionnés systématiquement par les salariés et analysés dans la littérature sont l'évaluation de la performance, le management à distance ou management transversal, la qualité totale et la gestion en mode projets. Pour chacun d'entre eux, je vais vous décrire le but initial recherché à travers leur mise en place et les raisons de leur développement dans les organisations. Les récits des salariés permettront d'en observer les dérives et les effets sur les organisations et leur santé, à travers l'instrumentalisation qui en est faite de par leurs limites de fonctionnement et évolution de la vie de l'entreprise.

### **a. l'évaluation individuelle de la performance**

L'évaluation dans le cadre du management participatif des ressources humaines est avant tout un outil de dynamisation contrairement à la notation dans le service public qui a trop tendance

---

<sup>13</sup> Christophe Dejours, *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité*, p. 46.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

à apprécier le passé. L'évaluation a plutôt comme fondation à partir de l'analyse des résultats de mieux préparer l'avenir. Elle est donc plus considérée et présentée au départ comme un outil de progrès qu'un outil de sanction sur la manière de travailler d'un collaborateur. Le régime de notation des fonctionnaires se voulait être, selon l'esprit du statut général des fonctionnaires de 1946, un élément fort de la motivation et de l'efficacité de l'agent. Il avait pour objectif de traduire la valeur professionnelle des agents et de jouer un rôle certain en matière d'avancement, de promotion, de rémunération et d'affectation. Les faibles évolutions des textes en 1959 (contenant des dispositions dérogatoires selon les secteurs), la pratique, et surtout la volonté des gouvernants de «manager» les services publics comme des entreprises privées, ont induit des réformes lentes mais sûres, par «à-coups» comme en 1998, 2000 et 2001. Ces modifications étaient des tremplins pour amener à la situation actuelle et créer des marches vers la notion «d'insuffisance professionnelle», antichambre du licenciement, du «dégraissage» des bases actives.

La notion d'évaluation est relativement récente dans le domaine de la gestion des ressources humaines (environ 20 ans). Jusqu'en 1930 environ, on parlait beaucoup plus de notation et de mesure des performances par rapport à des normes scientifiquement établies.

Avec l'Ecole des relations humaines, on introduit l'appréciation motivée qui tient compte des conditions de travail, mais qui reste très arbitraire et fonction de la qualité des rapports avec la hiérarchie. À partir de 1960, la mesure de la contribution du collaborateur aux résultats de l'organisation devient l'objectif déterminant de l'évaluation.

Avec le management participatif qui émerge autour de 1980, l'évaluation doit permettre de se mettre d'accord entre l'évaluateur et l'évalué sur des objectifs à atteindre et un contrat de progrès intégrant l'amélioration des compétences. Néanmoins, il faut noter que, dans ce domaine, le service public reste encore majoritairement dans une logique d'appréciation-notation respectant un cadre légal qui a peu évolué.



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Les objectifs de l'évaluation pour l'évalué

L'évaluation permet à l'évalué de pouvoir :

expliquer son activité et l'évolution de celle-ci ;

identifier les difficultés rencontrées dans son travail ;

présenter ses attentes en matière de besoin de formation et de prise de responsabilité nouvelle éventuellement afin de maintenir son employabilité.

Objectifs de l'évaluation pour l'évaluateur

L'évaluation permet :

de présenter à l'évalué ce qu'il pense de son travail et de reconnaître sa contribution

d'évaluer son potentiel

de définir les prochaines étapes d'évolution et de formation

### **b. le management à distance ou management transversal**

On trouve des écrits concernant la mise en place du management transversal, davantage sous forme de témoignages et articles de chefs d'entreprise qui ont décidé de mettre en place ce type de management afin de développer la créativité dans leurs organisations.

En effet, la nécessaire coopération entre plusieurs entités qui jusqu'alors fonctionnaient selon des routines comparable à des tuyaux d'orgue ou des silos, et que l'on retrouve aussi historiquement du côté des laboratoires pharmaceutiques ayant réalisé assez tôt des partenariats

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

avec des start-up de biotechnologie, les chefs d'entreprise décident de mettre en place un management transversal afin de développer l'interdépendance dans leur façon de fonctionner pour pouvoir agir collectivement et donc in fine à renégocier leur participation à l'action collective.

Un article issu de la revue *Entreprises et Histoire* (Jean-Pierre Durand, 2005/4 n°41), porte sur le cas de la transformation réalisée chez Nissan, racontée du point de vue de son actuel dirigeant : Carlos Ghosn. Le point intéressant est que le cas ne porte ni sur le monde public, ni sur un grand groupe pharmaceutique. L'identification du problème faite par Carlos Ghosn se résume en quatre points : de faibles parts de marché ; des profits également réduits ; un endettement très important ; et enfin, des retours sur investissement très faibles. Ceci, sur l'intégralité de la décennie précédant le rachat de Nissan par Renault. Pour Carlos Ghosn, le problème était entièrement lié au mode de management. En fait, l'élaboration et la production d'un produit de qualité étaient régies par un assemblage de normes et de process rationalisés à l'extrême, ce qui en définitive annihilait toute possibilité d'innovation. La mise en œuvre de conditions propices à la créativité était alors un enjeu majeur pour l'avenir qu'il s'agissait alors de débrider.

De la belle histoire que raconte ici Carlos Ghosn, c'est principalement la capacité à allier une stratégie globale et un mode de management transversal qui est à retenir. La voie retenue est présentée comme résolument pragmatique. Autrement dit, le management transversal ou la coopération entre acteurs hétérogènes, ne peut se faire en appliquant des processus génériques, sans tenir compte de la réalité des contextes dans lesquels ils s'appliquent (Dujarier, 2016). Cette règle d'action, retenue pour associer les différentes cultures et parvenir à développer la performance collective, se retrouve d'une manière générale dans tout système d'action, dès lors que des catégories d'acteurs aux modes de rationalité distincts se trouvent en

situation d'agir ensemble. L'expérience de la coopération devient tout à la fois une expérience de l'interdépendance.

Mais ce management à distance entraîne un management désincarné (de Gaulejac, 2001, repris par Dujarier, 2016). Par cette distance et la mise en place de processus de pilotage de l'activité, la violence des petits chefs est mise en échec, mais cela est source d'autres problèmes : les rapports sociaux deviennent alors médiés par des choses, des dispositifs et ne se font plus via le lien direct prescripteurs – travailleurs (Dujarier, 2016). Le rapport social devient alors abstrait, le management, un « management sans manager » (Bergère et Chassard, 2013).

« Ainsi l'employeur peut être indifférent à l'activité alors que, pour celui qui est employé, elle est source (ou non) d'intérêt, de socialisation, de santé, de sens, de sentiment d'utilité et de possibilité de reconnaissance sociale. Le premier cherche à réduire le coût du travail, là où le second espère y trouver un moyen d'échapper aux malheurs qui découlent de l'isolement, du désœuvrement, de la pauvreté et de la maladie. Aussi, une même activité, si elle est salariée, a deux faces : un recto abstrait et un verso concret, qui sont structurellement en tension (Marx, 1993). »<sup>14</sup>

### **c. le management par l'excellence ou la qualité totale et les externalisations**

C'est au Japon en 1949 que naissent les concepts connus sous les noms actuels de « Total Quality Management » et de « Total Productive Maintenance ».

---

<sup>14</sup> Marie-Anne Dujarier : Le management désincarné, emplacement kindle 1565 sur 4474.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Après la défaite de la Seconde Guerre mondiale, de nombreux ouvriers nippons se mettent en grève à la suite des cessations de paiement des entreprises auxquelles les banques ne prêtent de l'argent que sous la condition sine qua non de l'embauche zéro. Le Japon, déjà menacé par la famine, est très sensibilisé aux gaspillages et développe un souci croissant d'économie à une époque où les systèmes de détection de défauts n'existent pas.

Quand les soldats américains viennent occuper le territoire nippon comme poste stratégique lors de la guerre de Corée, M. Toyota fondateur de la désormais célèbre société Toyota y voit un marché potentiel de besoins auxquels il peut subvenir. Il demande alors à l'un de ses ingénieurs Mr Taiichi Ohno de mettre en place un modèle différent du fordisme (en vigueur à l'époque) et adapté aux contraintes socio-économiques de l'époque. Ce dernier créera un mode d'organisation appelé Ohnisme dont un des principes fondamentaux est la minimisation des pertes par une qualité absolue. Ce modèle aujourd'hui a fait ses preuves sous le nom plus répandu de toyotisme.

Les objectifs de cette démarche vise ainsi à réduire voire détruire tout gaspillage, optimiser temps et conditions de travail et améliorer produits et services commercialisés.

À la fin des années 1970 deux ingénieurs américains, William Deming et Joseph Juran, développent le management par la qualité aux États-Unis, après avoir contribué aux succès des industries japonaises. Tardivement reconnu par leurs compatriotes, le TQM (management par la qualité globale) va faire le tour du monde.

Dans les modèles de gestion occidentaux les principaux effets sur les ressources humaines sont les suivant:

- la Direction s'efforce de tirer l'entreprise vers ses buts
- la Qualité est conçue comme un résultat à atteindre
- le contrôle de qualité est conçu le plus souvent comme l'évaluation finale du résultat

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- la production est réalisée par des opérateurs (ouvriers spécialisés OS ) organisés selon des principes relevant de la division du travail
- le contrôle de qualité n'est effectué qu'en fin de chaîne
- les pièces sont triées comme valides ou à mettre au rebut

Cette attitude se retrouve dans d'autres domaines, notamment les projets. La pratique de contrôles et d'autocontrôles de qualité y est essentielle, car, à la différence du monde de la production où la fabrication des pièces est effectuée par une répétition de cycles indépendants, les diverses tâches d'un projet sont en interaction, liées. L'objectif de la qualité ne s'applique pas uniquement à la réalisation, au livrable du projet, mais aussi aux documents, études et à l'équipe en elle-même.

Au commencement d'un projet, la marge de manœuvre est large, mais celle-ci va se réduire rapidement avec l'acquisition des connaissances relatives au sujet du projet. Il est donc vital de détecter les défauts dès leur apparition, car toute temporisation aboutit inévitablement à des difficultés d'adaptation du fait de la diminution des libertés et éventuellement à des pertes de temps sur les échéances et des surcoûts induits qui peuvent aboutir à la mort du projet pour cause de non-rentabilité.

La gestion par l'excellence va conduire également à la mise en place des **process d'externalisation** et de regroupement d'usines qui vise à centrer son entreprise sur son cœur de métier et de déléguer ce qui fait office de fonction support à des groupes extérieurs qui eux-mêmes se spécialisent et se revendiquent experts de leur prestation.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

L'objectif affiché est pour les entreprises d'assurer un meilleur pilotage de la performance de leur cœur de métier, en préférant concentrer leurs ressources humaines à cet effet et augmenter ainsi le rendement pour les actionnaires.

On retrouve ainsi plusieurs avantages à l'externalisation :

- Une meilleure flexibilité des ressources

Une convention collective adaptée au métier, des accords d'entreprise sur l'annualisation du temps de travail, la gestion des opérations avec en partie des collaborateurs à temps partiel ou encore des équipes sous statut CDD venant en renfort ponctuel sont, en effet, autant de moyens pour ajuster le dispositif de production au plus près par rapport aux besoins des clients.

- L'accès à une technologie de pointe

Les entreprises réalisent en permanence des investissements qui leur permettent de disposer des technologies les plus récentes et les plus efficaces dans leur cœur de métier.

- Une optimisation financière

Les économies réalisées par l'externalisation des activités périphériques sont présentées comme conséquentes. Les plus grands donneurs d'ordre du marché reconnaissent volontiers qu'une heure de prestation externalisée leur revient deux fois moins chère qu'une heure de prestation produite en interne, ce qui ne s'avère pas vrai sur le terrain. En effet, au moment des négociations dans un processus d'externalisation, les offres faites sont attractives sur le plan financier pour décrocher le marché. Mais par la suite, les problèmes de qualité et de performance pour arriver au même niveau que la prestation en interne conduit souvent les

entreprises de sous-traitance à faire évoluer les contrats initialement financièrement intéressants. De plus, on compare rarement les structures avant et après externalisations. Dans mon expérience personnelle, il n'a pas été rare de constater que les personnes qui devaient initialement quitter l'entreprise suite à l'externalisation de leur poste, sont finalement restées pour gérer le sous-traitant et les problèmes d'interface avec l'entreprise, charge non initialement prévue dans le cahier des charges.

- L'expertise des fournisseurs d'activité support (RH, finance, informatique...)

Dans l'analyse des entretiens qui va suivre, nous allons voir tous les effets néfastes de ces processus d'externalisation et l'antinomie qui apparaît entre externalisation et qualité.

#### **d. l'organisation du travail par projet**

Il est possible de dire que le concept de management de projet existe depuis le début de l'histoire du monde à travers la construction des pyramides. Mais sa version actuelle a réellement débuté à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis avec la construction du chemin de fer transcontinental. Il a permis aux leaders, dans un monde devenant de plus en plus complexe, de planifier de grands et massifs projets et de manager leurs financements, approvisionnements en matériaux et main-d'œuvre dans des délais impartis.

Puis, à l'approche du changement de siècle dernier, Frédéric Taylor a commencé ses études détaillées du travail. Il a appliqué le raisonnement scientifique en montrant que le travail peut être analysé et amélioré en se concentrant sur ses parties élémentaires ; ce qui a introduit le concept de travail plus efficient, plutôt que travailler plus dur et plus longtemps.

L'associé de Taylor, Henry Gantt, a étudié en détail l'ordonnement des opérations dans le travail et est plus célèbre pour avoir développé le Diagramme de Gantt dans les années

1910. Un diagramme de Gantt est un type populaire de graphique qui illustre un échéancier de projet et est devenu une technique commune pour représenter les phases et les activités d'une structure de découpage du travail de projet, qui peuvent être compris par une large audience.

Avant le milieu du vingtième siècle, les projets ont été gérés de manière ad hoc en utilisant surtout les Diagrammes de Gantt et des techniques et outils informels. C'est durant cette période que le projet Manhattan a été lancé et la gestion de sa complexité a été rendue possible grâce aux méthodes de management par projet. Le projet Manhattan était le nom de code donné à l'effort allié de développer les premières armes nucléaires pendant la Deuxième Guerre mondiale.

Les années 1950 ont marqué le début de l'ère du management de projet moderne. Deux modèles mathématiques de planification de projet furent développés:

**Le Programme d'Estimation et de Revue Technique** ou PERT, développé par Booz-Allen et Hamilton pour la marine des États-Unis.

PERT est essentiellement une méthode pour analyser les tâches nécessaires pour exécuter un projet donné, particulièrement le temps pour réaliser chaque tâche et identifier le temps minimal pour achever le projet dans sa totalité.

**La Méthode du Chemin critique (CPM)** Développée dans une joint-venture entre la Société DuPont et la Société Rand Remington pour manager des projets de maintenance d'usine. Le chemin critique détermine la marge, ou la flexibilité de l'échéancier, de chaque activité en calculant la date de début et la date de fin au plus tôt, la date de début et la date de fin au plus tard de chaque activité. Le chemin critique est généralement le chemin le plus long pour aller du début à la fin du projet.



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Ces techniques mathématiques se sont rapidement diffusées dans le secteur des entreprises privées.

Le management de projet sous sa forme actuelle a commencé à prendre racine il y a quelques décennies. Au début des années 1960, les organisations industrielles et d'affaires ont commencé à comprendre les avantages à organiser le travail autour des projets. Elles ont compris le besoin critique de communiquer et d'intégrer le travail à travers des services et des professions multiples, ce qui met en lumière également les besoins en management transversal... On retrouve alors les gestions d'aujourd'hui qui coïncident avec l'expansion mondiale des organisations.

### **C. Les apports de l'anthropologie des organisations: Dufour, Sainsaulieu, Chanlat...**

Au cours des vingt dernières années, une nouvelle grille de lecture est venue apporter son éclairage à la sociologie, la psychologie et la psychanalyse: l'anthropologie des organisations (Chanlat 1990; Wright, 1994).

Dans l'Encyclopédie des ressources humaines, Jean-François Chanlat nous présente l'histoire de l'anthropologie des organisations et les huit postulats qui découlent de l'analyse de la vie humaine dans les organisations. Il nous montre l'attachement aux travaux sociologiques présentés plus haut et notamment avec le **premier postulat** qui est que les humains dans les organisations sont des acteurs sociaux en relation, mis en évidence par Crozier et Friedberg et développé plus haut dans cette revue de littérature.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Le **deuxième postulat** est que les humains dans les organisations sont des sujets en action. La subjectivité tient une place centrale dans la constitution de l'humanité et le plaisir que l'on prend au travail, la notion de reconnaissance et la prise en compte de la subjectivité des travailleurs sont autant d'éléments délétères pour la santé psychique de l'individu si ils ne sont pas pris en compte, ce qui est encore souvent le cas dans l'univers de la gestion.

Le **troisième postulat** est que les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets porteurs d'identité, identité qui se construit dans la relation à l'autre et qui est dépendante et évolutive en fonction des changements économiques et sociodémographiques, et qui découle de l'expérience sociale et donc de la construction psychique du sujet.

Le **quatrième postulat** met en avant les travailleurs en situation, et à travers eux, l'importance du travail prescrit, versus le travail réel, développé également par les sciences du travail et en particulier par Dejours, qui montre combien les organisations fonctionnent parce que les travailleurs mobilisent leur intelligence pratique et ne suivent pas les procédures à la lettre car inapplicables.

Le **cinquième postulat** est que les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets en quête de signification, c'est à dire que les activités langagières et la culture sont deux éléments centraux dans la vie des organisations. L'importance de la communication et les plaintes associées et permanentes dans la vie de l'entreprise, montrent combien les organisations confondent information et communication, activité langagière qui donne du sens au message diffusé de part et d'autre de l'organisation.

Le **sixième postulat** présente des acteurs/sujets enracinés dans un espace-temps, qui renvoie aux problématiques de la gestion et la prise en compte de la notion d'espace de travail, malmené sans précaution au travers de la mise en place d'espaces de travail ouverts, ou de télétravail qui coupe l'individu des autres et des repères nécessaires au bon fonctionnement. Le

temps lui aussi est malmené, mesuré, compressé, au mépris du temps social qui permet le subjectif et le collectif.

**Septième postulat:** Les humains sont des acteurs incarnés, travaillant avec leur corps, souvent mis en danger aussi bien physiquement que psychologiquement.

Enfin le **huitième et dernier postulat**, les humains dans les organisations sont des sujets éthiques, les valeurs étant au cœur du monde du travail ; souvent associées exclusivement à la dynamique économique, les travailleurs sont en quête d'autres encadrements et d'autres valeurs.

L'anthropologie des organisations est donc une grille de lecture s'appuyant sur les courants de la sociologie, mais reconnaissant également ceux de la psychodynamique du travail et de la clinique qui sera présentée juste après. Elle permet de théoriser et de poser des postulats vérifiés, au travers d'un regard centré sur les valeurs de différents groupes, et de faire des enquêtes ethnographiques. « Les principales questions qui intéressent ce courant de recherche sont les regroupements culturels, la culture organisationnelle, le comportement du consommateur, la mondialisation et ses effets, les cultures nationales et régionales, le management interculturel, la gestion de la diversité et le questionnement éthique. »<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Jean-François Chanlat: Anthropologie des organisations, in Encyclopédie des ressources humaines, p. 2

**D. La clinique du travail: Eugène Enriquez, Yves Clot, Vincent de Gaulejac, Nicole Aubert...**

« La vie dans une communauté est dangereuse pour chacun. Les hommes y risquent leur estime de soi, leur propre identité, leur désir de création. En un mot leur vie. Combien de morts physiques ou psychiques dans l'entreprise pour un petit nombre d'individus triomphants ? Néanmoins le jeu continue. Car cela suffit que l'homme ait le sentiment d'être utile et d'être accepté pour se relancer dans une bataille, quitte à sombrer corps et âme. »<sup>16</sup>

Dans les années 70, on assiste progressivement à la désinstitutionnalisation des rapports sociaux et à leur psychologisation dans un même temps.

Quand le sujet au travail va mal, il se retrouve alors dans une vulnérabilité identitaire qui provoque un manque à être, un conflit entre ses aspirations existentielles profondes et leurs réalisations réelles, une rupture interne entre le moi et l'idéal qui fragilise les assises narcissiques.

L'individu cherche dans l'organisation un moyen de satisfaire ses désirs de toute puissance et de canaliser ses angoisses.

**1. L'individu narcissique et la gestion de la frustration**

Dans ce contexte, le salarié va passer son temps à améliorer sa situation personnelle sans se préoccuper du collectif. Le projet pour chaque individu est de gagner et de jouir le plus possible (de Gaulejac, 2005). Mais à vivre ses pulsions, on peut se demander ce qu'il advient du

---

<sup>16</sup> Eugène Enriquez, les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise, p. 11.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

principe de frustration, principe fondateur de la vie en communauté, de notre capacité à manquer pour être avec l'autre ? Dans l'entreprise l'homme joue son identité, son désir de reconnaissance et d'estime. Mais pourquoi donne-t-il à l'entreprise ce pouvoir sur sa vie en sachant que la satisfaction ne sera jamais à la hauteur du renoncement exigé?

Que se passe-t-il au cœur du sujet pour engendrer autant de risques et de souffrance ? Eugène Enriquez déclare dans « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise » (2005) que ce qui se joue c'est l'angoisse de l'atteinte narcissique, de la séparation de la castration. Angoisse que nous cherchons tous à couvrir en développant une représentation de nous qui se veut toute puissante et de rendre cette représentation réelle. Est-ce que cela expliquerait le fait que les personnes victimes de burn out ne reconnaissent pas les effets annonciateurs ? Cela n'arrive qu'aux autres, je suis plus fort que les autres, cela ne m'arrivera pas à moi, je suis différent, parfait, phallique... L'entreprise va tout faire pour donner l'illusion à ses salariés qu'être parfait, c'est possible, elle va donner satisfaction au narcissisme de chacun en lui donnant la possibilité de participer à son développement ininterrompu.

Norbert Alter, dans « Donner et Prendre » (2009), met en lumière un autre élément important : l'importance du Don et de la reconnaissance de ce don. Partant du principe que l'entreprise ne reconnaît plus ce don, le salarié va progressivement s'étioler dans son investissement et créer un clivage irréversible entre la recherche de coordination et de pragmatisme pour le salarié versus une logique de rentabilité abstraite pour l'entreprise. Se met en place une vraie différence entre le travail prescrit et le travail réel, une différence entre l'individualisation des tâches et la recherche de faire lien pour la personne avec d'autres à son poste de travail.

**2. Le déterminisme familial comme positionnement du sujet dans la vie professionnelle (Méténier, 2010).**

Le rapport au travail peut être vécu à différents niveaux: travailler pour subvenir à ses besoins, travailler pour exister et/ou travailler pour l'accomplissement de soi. Dans cette dernière catégorie, un contrat narcissique entre l'entreprise et le salarié se met en place. L'entreprise propose aux salariés un défi qui est de l'ordre de l'idéal. Elle leur offre le moyen de se dépasser, d'atteindre l'excellence. Ce n'est plus simplement la force de travail qui est mobilisée mais l'énergie libidinale. C'est un idéal de réalisation de soi. Le travail doit permettre aux individus de s'épanouir. Mais que se passe-t-il quand ce n'est pas le cas ? C'est ce que nous verrons au travers des récits de vie des personnes interviewées, la relation au travail n'étant pas vécue de la même façon selon les formations initiales, l'âge, l'expérience professionnelle antérieure et les cultures de métier.

En effet, le poids des déterminations sociales influence l'aptitude de chaque individu à affronter sa scolarité et le marché du travail. Elle part du postulat que les talents individuels sont le moteur principal des destinées humaines et que rien ne doit venir entraver la liberté de valoriser ses capacités alors que les talents individuels varient d'un individu à un autre et ne peuvent donc pas trouver la même réponse dans l'entreprise, d'un individu à un autre.

De plus, l'individu lui-même arrive dans l'entreprise teinté de personnalités différentes. Isabelle Méténier, dans « Crise au travail et souffrance personnelle » (2010), met en lumière quatre types de motivation au travail. Au-delà de l'intérêt descriptif de différents types de personnalité, cela permet également de nuancer le postulat que l'organisation du travail est seule responsable de la souffrance au travail. Nous sommes bien d'accord que le monde de l'entreprise suit une logique gestionnaire qui repose sur la satisfaction des actionnaires. Les effets sur les salariés sont non contestables : déshumanisation, absence de collectif, défiance envers le monde de la Direction. Mais l'individu va répondre à cet environnement de façon

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

différente en fonction de son histoire personnelle, des relations avec les autres, des rôles et places assumées... Le travail est une belle occasion de reproduire un schéma psychique familial ou au contraire d'innover, mais est souvent une réponse à une relation aux parents et qui se retrouve dans les entretiens menés dans le cadre de cette recherche. Nous pensons faire nos choix d'orientation librement mais le choix d'un métier peut maintenir une filiation qui se situe dans le désir des parents ou à son opposé.

Imaginons un instant que nous soyons enfermés dans le désir parental et que nous fassions un travail qui répond à une place qui ne sera jamais la nôtre. Comment pouvons-nous réagir lorsque ce travail nous renvoie à notre insatisfaction première ? Comment pouvons-nous respecter une place qui n'a jamais pu être la nôtre ? Isabelle Méténier parle d'une dynamique d'individuation/appartenance sur laquelle tout être humain se construit et qui se rejoue tout au long de la vie en toutes circonstances qui peuvent venir réveiller nos conflits personnels non traités.

Les liens familiaux sont donc influents quant à la façon dont nous gérons et construisons nos propres relations sociales. Nous rejouons sans cesse des scènes qui renvoient à notre enfance, selon des schémas qui nous sont propres d'où l'importance de comprendre notre histoire, nos actes et leurs conséquences.

La famille, pensée comme une entreprise, doit également être performante. L'enfant est un alors un capital à faire fructifier, l'école un investissement pour l'avenir (de Gaulejac, 2005).

Dans « Psychanalyse du lien au travail » (2011), Roland Guichard met en évidence trois fonctions principales du travail : exprimer et imprimer quelque chose de son désir, maintenir un lien à la réalité et créer ou faire apparaître du père. Il met en lumière le désespoir possible quand l'alignement entre ses processus d'identification secondaires dans lesquels chacun de nous a des rêves sur ce qu'il aurait voulu être et avoir comme profession, et la réalité du vécu,

ce qui engendre un risque de carence de l'idéal du moi qu'on retrouve souvent dans les témoignages des personnes en souffrance lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous. Il y a toujours un lien aux parents dans les histoires de chaque personne interviewée qui vient éclairer la problématique dans laquelle ils se trouvent. La situation au travail ne fait que rendre actif ce qui était en sommeil, tapi dans l'ombre au plus profond de chacun d'entre nous.

### **3. L'individu comme acteur et promoteur des nouveaux modes de gestion.**

Dans la littérature nous pouvons régulièrement observer que l'organisation est placée au-dessus de l'individu et de ce fait est rendu comme responsable des maux que ressentent les salariés.

Néanmoins certains auteurs comme Dejours et de Gaulejac parlent également du rôle actif dans le support des nouveaux modes de gestion, aussi délétères puissent-ils être.

Dejours reconnaît dans ses écrits (2012, 2015) que nous sommes tous acteurs du système, malgré l'oppression et la perte de sens dans les activités au quotidien. « Aucun système ne fonctionne tout seul, il suppose la mobilisation de l'intelligence, non seulement individuelle mais collective, c'est-à-dire la mise en commun des intelligences, un zèle collectif qui ne peut pas naître de la seule soumission. »<sup>17</sup> Que cela signifie-t-il ? N'est-ce pas là la reconnaissance que certains sujets sont complètement inscrits dans l'organisation, que ce mode de fonctionnement, en brisant certains, peut convenir à d'autres ? Toutes les entreprises et tous les acteurs ne viennent pas avec l'envie de nuire ou de détruire l'autre, pour se préserver soi. Dejours explique ce zèle par la dégradation de notre vie quotidienne, par le fait que nous avons peur de perdre notre emploi, « et à travers lui, l'intégration dans la « bonne » partie d'une société

---

<sup>17</sup> Christophe Dejours : la panne, repenser le travail et changer de vie... p.15



de consommation de plus en plus duale. »<sup>18</sup>

Dans leur dernier ouvrage « Le capitalisme paradoxant » (2015), De Gaulejac et Hanique dressent le portrait de l'individu hypermoderne qui caractérise le travailleur d'aujourd'hui. « Débordé de sollicitations, sommé d'être toujours plus performant, talonné par l'urgence, développant des comportements compulsifs... il présente des paradoxes incompressibles car il est à la fois individualiste et socialisé, autonome et conformiste, branché et désengagé. »<sup>19</sup>

Plongé dans la culture de la haute performance, l'individu est dans une quête identitaire permanente du toujours plus mais qui est vouée inexorablement à l'échec, car à un moment donné le salarié et le sujet lui-même se confrontera à ses propres limites (notion reprise au travers du concept de l'échelle de Peters où chacun va à un moment donner arriver à son niveau d'incompétence). Toute la question sera alors de savoir si sa construction identitaire sera assez forte pour faire face à sa propre mortalité symbolique, acceptant de ce fait sa mortalité réelle, ou si cette confrontation à sa propre fin l'entraînera dans un abîme sans fond pouvant conduire au passage à l'acte mortel.

De Gaulejac et Hanique présentent « les salariés vivant comme une rupture brutale le fait de devoir se mettre au service de nouvelles valeurs comme l'efficience, la rentabilité, l'évaluation performante, la culture des résultats, l'avancement au mérite. A partir du moment où l'organisation produit et véhicule des valeurs en contradiction avec la société et valeurs transmises en héritage aux individus, alors il y a perte de sens. »<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid, p. 17

<sup>19</sup> De Gaulejac, Hanique : Le capitalisme paradoxant, p. 11

<sup>20</sup> Ibid, p. 28

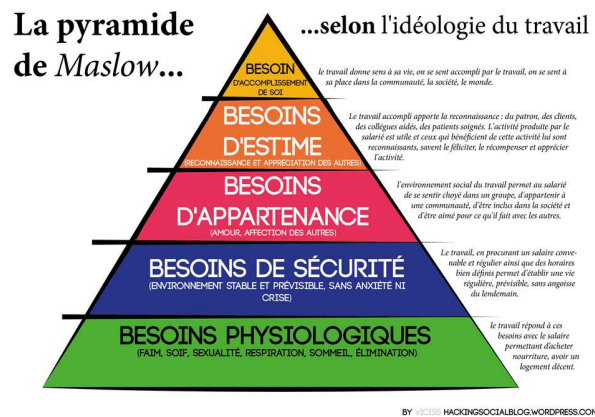
Personnellement, je ne partage pas ce postulat. Je pense, en effet, comme les auteurs d'ailleurs, que les personnes capables de louvoyer entre les injonctions paradoxales, sont parfaitement capables de tirer leur épingle du jeu et de s'en sortir. De plus, je pense que les principes véhiculés par les organisations sont incorporées dans les valeurs transmises aux individus. Il suffit de voir comment certains parents intègrent la notion d'éducation et de recherche de l'élite pour leurs enfants, pour comprendre que les valeurs de la haute performance peuvent être transmises dès le plus jeune âge et au sein même du noyau familial. L'enfant placé comme sa part d'éternité, le prolongement de soi, une dernière chance de réalisation parfaite de son Moi, de correction de ses erreurs pour finalement exister encore un peu. Dans ce cas, même la parentalité, sous couvert de rechercher ce qu'il y a de mieux pour notre progéniture, devient la manifestation évidente, d'un égoïsme et d'un individualisme abouti.

Certains salariés d'aujourd'hui arrivent ainsi nourris de ces principes de compétition mondialisée et de différence par la performance. Ils vont alors revendiquer l'évaluation individuelle, le positionnement par rapport à l'autre, même s'ils développent dans leur génération des valeurs qui promeuvent le collectif, le partage, la solidarité, comme si l'équilibre était indispensable à la vie humaine voire comme s'ils voulaient, par ce biais, soulager leur conscience.

Je pense donc que ce n'est pas l'écart des valeurs entre ce que transmet l'organisation et ce qui est incorporé par l'individu qui engendre la perte de sens et la souffrance, je pense que c'est l'écart entre les attentes des salariés pour garantir la réalisation de soi - réalisation soutenue par l'ensemble des valeurs qui constitue l'individu - et le parcours professionnel qui va rendre possible - ou non - cette réalisation. Lorsque le parcours professionnel met en péril la réalisation de soi, le mal-être s'installe.

#### 4. La maturité de la civilisation et sa position dans la pyramide de Maslow

Maslow dans les années 40 a développé la pyramide de la hiérarchie des besoins.



Dans notre monde du travail, nous oscillons, si l'on utilise cette pyramide, en permanence entre le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Lorsque l'un de ses besoins n'est pas satisfait, il devient prioritaire et obsédant, pouvant même remettre en question le sentiment même de sécurité, comme en témoignent les passages à l'acte liés au travail, passages à l'acte quels qu'ils soient, que ce soit de la dépression, de l'absentéisme, jusqu'au suicide. Je ne suis pas reconnu, je ne peux pas me réaliser, je ne suis plus.

#### 5. En conclusion,

L'individu a fortement évolué ces dernières années et son évolution est supportée par les nouvelles technologies qui évoluent avec lui. Les auteurs en psychodynamique du travail mettent en évidence un lien Organisation – Individus via le travail, l'organisation étant responsable et affectant les comportements des individus. Mais les individus eux-mêmes évoluent et se transforment tout au long de leur vie et arrivent dans le monde du travail chargés

d'histoire, de valeurs, d'attentes, de désirs et de névroses.

Confrontés au monde du travail et des acteurs de cet univers, ils vont continuer à évoluer et se transformer, que ce soit au travers de nouvelles technologies qui s'offrent à eux, mais surtout à travers le lien à l'autre. Il sera également intéressant de voir comment les nouvelles générations vont à leur tour modifier le monde du travail dans lequel ils évoluent car, si le sujet est en permanente évolution, le système dans lequel il est pris, est obligé de s'adapter à son tour face aux transformations et attentes induites. L'organisation du travail va ainsi devoir s'adapter aux nouvelles exigences et besoins de ces jeunes qui arrivent, pétris de simulacres de communautés virtuelles, mais qui remettent la valeur collective au sein des discussions, chahutée néanmoins par le besoin d'existence et de reconnaissance individuelle. L'individu, acteur du système, a ainsi le pouvoir de changer les organisations du travail de façon profonde, tout en s'organisant autour de la gestion de sa propre frustration et de sa propre finitude.

Il devra néanmoins composer avec les valeurs de la société française toute entière, qui est elle-même prise dans un réseau européen et mondial, donc des exigences économiques, géopolitiques et des contraintes démographiques et autres grandes tendances qui font réfléchir nos chefs de gouvernement, lesquelles vont également avoir des conséquences et transformer le monde de l'organisation du travail et la construction identitaire de l'individu lui-même.

Mais avant de s'intéresser à l'évolution de notre société, j'aimerais vous exposer ici les principes de l'école psychanalytique qui représente une grille de lecture de ma thèse sur la souffrance au travail. En effet, nous avons présenté les différents courants sociologiques, psychodynamiques et cliniques, mais il me semble important de comprendre comment l'individu se structure et se construit subjectivement, bien avant d'arriver dans le monde du travail, car de sa construction, dépend son interaction avec autrui dans le monde professionnel et ainsi met en lumière les effets du dysfonctionnement et de l'intensité de la souffrance manifestée.

### **III. La psychanalyse ou la construction de l'individu.**

#### **A. Introduction**

L'être humain est constitué par du biologique, du social et d'un récit, la structure du milieu sculptant profondément la manière dont notre corps et notre cerveau fonctionnent. Partant de ce préalable, l'interrogation autour du vécu subjectif a été dès le départ l'essor principal de mon intérêt et de ma démarche dans ce travail de thèse.

Comme déjà annoncé précédemment, intégrer et non fragmenter les différentes approches scientifiques, leur donner une valeur cardinale et non ordinale a été ma préoccupation première afin de m'ouvrir à une pensée en système et non linéaire. Mais cela demande en contrepartie d'accepter de moins recourir à des certitudes, de moins galoper derrière des vérités dont la première fonction est de rassurer, de contrôler.

Il m'a semblé incontournable dans ce cheminement de faire appel aux précurseurs et approches scientifiques ayant abordé la question des mécanismes et logiques intrinsèques à la souffrance au travail. Que ce soit le point de vue sociologique et ses multiples courants (Vincent de Gaulejac, Clot, Eugène Enriquez ...) ou encore celui de la psychodynamique issue de la psychopathologie (Dejours, ...) tous ont démontré à travers leur outils les effets de l'organisation du travail sur la dimension psychoaffective des travailleurs et particulièrement lorsque leurs assises subjectives se retrouvent en conflit avec les impératifs d'un monde économique et technologique en mouvance.

Si ces travaux, extrêmement pertinents, se concentrent avant tout sur les effets des outils et de l'organisation du travail sur le psychisme humain (stress, angoisse, détresse, dépression, isolement, désinvestissement, perte de l'estime, etc...) tel un traumatisme émanant de l'extérieur et nécessitant d'être amorti par le psychisme, ma réflexion cherche à rendre compte de

la part subjective dans ce mal-être, autrement dit, de ce qui émane du psychisme et de l'intérieur du sujet et de son histoire en confrontation avec le milieu et les conditions dans lesquels il ou elle travaille.

Pour aborder cette partie, il m'a semblé que la théorie psychanalytique et la clinique du lien apportaient les outils et les références les mieux adaptés à ce cheminement ; la construction de la subjectivité ayant été dès le départ la pierre angulaire de la théorie psychanalytique, la détachant de la philosophie pour en faire un objet d'étude clinique.

## **B. La théorie psychanalytique**

« Je est un autre » écrivait Rimbaud dans sa lettre à son ami Paul Demeny essayant à travers cette formule de lui témoigner cette perception singulière de se sentir étranger à soi-même dans la création artistique. L'artiste ne contrôle pas ce qui s'exprime en lui, sa création le dépasse alors même qu'il est sujet de son œuvre ; qu'elle soit poétique, littéraire, picturale, musicale ou toute autre.

Cette formule qui suppose une conception du sujet coupé de lui-même, échappant à sa rationalité entière et sa volonté pleine a été le point de départ de Freud lorsque sa formation de médecin l'amène à s'intéresser à l'hypnose.

Plus tard, sous forme de boutade, il la désignera comme la troisième blessure narcissique de l'espèce humaine, à savoir, que l'espèce humaine n'est pas maîtresse de sa maison ; les deux premières étant le monde destitué de sa position centrale de l'univers par Galilée, la seconde étant l'idée d'évolution de Darwin.

C'est autour de cette singulière dialectique entre le « je » et « l'autre (je) » que la psychanalyse a tissé son expérience et sa conception clinique.

### C. Situation originaire du sujet

L'impératif du besoin de l'autre pour se construire et construire sa réalité psychique n'est plus depuis longtemps un postulat réservé à la psychanalyse. Impulsé par Freud, les psychanalystes et les psychanalystes d'enfants qui le suivront (A. Freud, Mélanie Klein, Donald Winnicott, Bowlby, etc...), s'intéresseront de près au besoin d'attachement de l'enfant pour se développer. Ces observations sont aujourd'hui largement confirmées y compris par les recherches neuroscientifiques, attestant de la plasticité du cerveau en écho avec son environnement relationnel.

Pour la théorie analytique, la prévalence du monde extérieur sur le développement physique et psychique de l'enfant, futur adulte, se situe non seulement dès l'origine de sa constitution, mais aussi avant celle-ci ; dans la mesure qu'il n'est pas simplement accueilli dans un monde matériel (physique) mais surtout relationnel (psychique) tissé de représentations multiples à son égard.

Constitué et bercé dans le ventre de sa mère, le nouveau-né vient au monde non pas comme « un adulte » en miniature mais indifférencié de son environnement. C'est la fusion, l'indistinction entre lui et sa mère (moi et l'autre) qui caractérise sa première perception du monde. Cette indifférenciation entre l'extérieur et l'intérieur, ce monde sans limites confère au fœtus une dépendance totale mais également un sentiment de totalité, de toute puissance. Certes imaginaire, il faudra qu'elle soit battue en brèche (le rapport à la mère, le quotidien, l'éducation, etc...) afin de permettre à l'enfant de prendre pleinement place dans la vie comme un sujet parmi d'autres.

En effet, la théorie psychanalytique souligne comme condition sine qua non à la subjectivation de l'enfant la dimension de la séparation certes physique (la parturition) mais également psychique ; défaisant la symbiose entre la mère et l'enfant, entre la jouissance de la mère et celle de l'enfant.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Freud construira à cet endroit sa théorie sur le concept d'Œdipe introduisant l'impératif du tiers, à savoir, le père, permettant à la fois à la mère et à l'enfant de se séparer l'un de l'autre. La mère est rappelée à son identité de femme, l'enfant à celle de son devenir homme et père, de son devenir femme et mère.

Freud pose déjà à l'époque la condition de l'ascension subjective au prix d'un renoncement au rapport incestueux, un renoncement à la complétude ; renoncement qu'il faudra perpétuer tout au long de sa vie et qui sera théorisé sous la plume de Freud sous le concept de « pulsion de mort » ; figure imaginaire de la jouissance pour Jacques Lacan.

Quelques décennies plus tard, Lacan reprendra la perte comme condition à la constitution subjective à travers sa formule : « l'être est un manque à être » Comme Freud il soulignera l'importance de cette séparation, non seulement pour exister psychiquement mais également comme moteur cherchant tout au long de sa vie à compenser cette suffisance perdue « par des fantasmes, des discours, des actes, des conduites à l'égard d'autrui ».

C'est à travers cette séparation et cette renonciation que l'enfant accède à une identité propre et à la parole. L'expérience de cette « castration » lui ouvrant la possibilité de construire sa propre réalité psychique à partir des représentations et des liens dans lesquels il est pris.

Ce point théorique, issue de l'expérience clinique, constitue un véritable carrefour conceptuel psychanalytique, où la notion de refoulement prend son sens le plus profond.

En effet, ce premier temps de symbiose, ainsi que la façon dont sa perte est assumée ou non, se perpétuent bien au-delà de l'individuation. Ils fondent la base des représentations conscientes et inconscientes émanant de la façon dont la mère accueillera l'enfant, elle-même assujettie à sa propre histoire, et sur lesquelles viendra s'étayer la construction psychique de l'enfant. Il y construira son rapport au monde, aux autres et à lui-même, à travers ses demandes et ses désirs, ses aspirations et ses attentes, son rapport amoureux, filial, amical, son rapport à la sexualité, au garçon ou à la fille qu'il est, à l'homme ou à la femme qu'il deviendra, son rapport à la paternité, à la maternité mais également son rapport à la perte, à la



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

frustration, au deuil, aux échecs, aux manques sous toutes leurs formes.

L'affliction du deuil montre, par exemple, à quel point notre moi reste toujours lié à l'autre durant toute notre vie. L'importance de la personne disparue, autrement dit, la perte d'une relation affectivement et psychiquement très investie peut engendrer une déstructuration qui nécessitera ensuite une reconstruction ; la reconstruction consistant à réussir à réinvestir son énergie libidinale ailleurs, à créer d'autres liens afin de continuer à s'inscrire dans la vie.

Cet exemple nous montre que la limite entre soi et l'autre n'est jamais absolue et que notre vie se caractérise et se définit par les échanges constants, passés et actuels, entre nous-même et nos proches qui nous structurent et nous modifient.

La qualité de l'interaction entre la mère et l'enfant constitue donc un facteur crucial dans le développement et la structuration de l'être humain ainsi que de son avenir. Un enfant physiquement et neurologiquement sain ne se développera pas et tombera gravement malade (physiquement et psychiquement) s'il se retrouvait privé de toute interaction avec le monde environnant, démontré largement par les travaux de Winnicott (2006) et Bowlby (2002).

Son absolue dépendance le place dans une relation d'extrême vulnérabilité mais également dans une extrême réceptivité à la mère. Plus que les besoins physiques, ce sont les enjeux affectifs et relationnels qui sauront lui apporter la base de sécurité nécessaire à sa structuration. C'est à partir de la nature de cette attache entre l'enfant et sa mère, entre l'enfant et ce qu'il éveille libidinalement pour la mère que se structureront ses perceptions de lui-même et du monde.

Partant des philosophes grecs, Freud ainsi que Lacan ont rapidement insisté sur la perception du monde, comme un monde de représentation, un monde de construction. A différencier du concept de « réel » l'être humain ne pourrait appréhender « ce réel » du monde et de lui-même qu'à travers le prisme de ses représentations, de ses phantasmes. La réalité serait en

l'occurrence un monde construit, façonné à travers nos perceptions qui à leur tour façonnent le monde.

Pour la clinique psychanalytique et celles qui s'intéressent aux liens mère-enfant, le monde qu'on perçoit, celui pour lequel on a été préparé est inconditionnellement lié à l'environnement et aux conditions dans lesquelles nous avons grandi. Notre regard viendrait ainsi de notre histoire familiale et plus précisément des regards et paroles qui nous ont nourris. C'est peut-être le néologisme de Lacan, à savoir, la notion d'« extime », condensation entre extérieur et intime, qui permet au mieux de saisir l'enjeu dialectique du je et de l'autre dans la structuration subjective.

L'enfant au début est plongé dans l'immédiateté de son vécu pulsionnel. Il s'humanise grâce à l'autre qui lui parle, le regarde et lui confère la première image de lui-même, image à laquelle il s'identifiera. Que ce soit à travers le regard de sa mère (où tout autre occupant cette fonction) comme « premier miroir » selon l'expression de D. Winnicott, ou encore le stade du miroir théorisé par Lacan, nous nous trouvons au berceau du narcissisme qui marquera toute notre vie d'enfant, d'adolescent et d'adulte.

L'être humain portera tout au long de sa vie les traces de l'amour maternel (et des parents) mais également celles de sa jouissance. Cette imprégnation constituera en grande partie la force mais également la fragilité de ses liens.

L'enfant pour se structurer subjectivement a tout autant besoin de l'amour de sa mère (où référent maternel) puis à travers elle de son père, constituant une base de sécurité psychique nécessaire à son développement et à son ouverture vers les autres, que de pouvoir se séparer psychiquement d'elle; ce qui constitue sa seconde naissance. Faute d'une relation mère-enfant suffisamment bonne et d'une perte du lien fusionnel d'avec elle (complétude narcissique), l'enfant se verra privé de son assise psychique lui permettant de se soutenir dans sa condition humaine. Enfermé dans le désir de ses parents, phagocyté par leur jouissance, la dépossession au droit d'être soi en tant que sujet aura des conséquences désastreuses sur sa propre contenance narcissique ; son rapport à lui-même et aux autres.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

En cas de rejet, d'indifférence, voire de haine de la mère envers son enfant, ce dernier se verra tout autant meurtri dans son narcissisme primaire. Non aimé et désiré, cette violence s'inscrit de façon indélébile dans l'enfant qui souffrira sa vie durant d'une carence d'amour maternel et d'un regard déprécié sur soi.

Freud avait repéré ces deux temps fondamentaux pour la condition humaine, à savoir, celui d'abord de l'investissement phallique de l'enfant par la mère sans que celui-ci n'occupe réellement et imaginativement la place du « phallus » dans un second temps.

### **D. Le narcissisme**

André Green, psychanalyste français, donne la définition suivante du narcissisme : « Amour que l'on porte à soi-même, retirant la libido des personnes aimées pour la retourner sur soi-même. »

La pensée freudienne, reprise par Lacan ensuite, ne limite donc pas le narcissisme à la question unique d'un amour excessif pour soi. Elle l'inscrit dans une dialectique continue entre soi et l'autre. Green reformulera le concept de narcissisme en trois types ; dont seuls les deux premiers nous intéressent ici (le troisième faisant référence au néant).

Un narcissisme positif qui se décline à travers ce va et vient soit dans sa prévalence à l'objet soit dans sa prévalence à soi-même.

Dans le premier cas de figure ou l'investissement de l'objet est prévalent nous sommes du côté de l'altruisme, de l'idéalisme dans le bon sens du terme. Il nous explique, que dès lors nous sommes investis par les choses auxquelles nous accordons un très grand prix, en dehors de nous.

Dans le second cas de figure, la prévalence est portée sur nous-même. C'est le cas de figure du plaisir qu'on s'octroie à soi-même et qu'on peut partager avec les autres.

Le narcissisme positif serait donc celui d'un ressenti suffisamment positif dans la valorisation

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

de soi. Une image suffisamment bonne de soi, une assise psychique suffisamment solide permet donc de mieux supporter les aléas de la vie (perte, échecs, déceptions, deuils, etc.) de part cette possibilité fluide entre soi et l'autre. On ne reste ni replié sur soi ni dans l'angoisse de se perdre en perdant l'objet d'investissement. Le lien ne se décline pas en ligature.

La deuxième forme narcissique dont parle Green est celle du narcissisme négatif. Il s'agit des manquements et carences lourdes dans la prime enfance qui retourne la destructivité de la mère (par son absence, son abandon, son rejet, sa haine mais également son emprise) en une haine de soi-même.

Le lien à l'autre se retrouvera lourdement entaché et conflictuel, la haine de soi poussant continuellement à l'autodestruction et à l'humiliation.

Green insistera sur la force de ce narcissisme négatif, tendant à réduire toujours d'avantage le potentiel de vie ; fort heureusement il n'acquiert que rarement une dimension aussi tragique et pourrait se concevoir comme la rencontre du narcissisme et de la pulsion de mort.

### **E. Ceci est producteur d'histoire.**

Trop absente ou rejetante, la mère produit un effet de détresse et d'inexistence que l'enfant cherchera toute au long de sa vie à réparer. Pris dans cette toute puissance liée à sa condition fusionnelle, il endossera par identification la culpabilité de son abandon réel ou psychique, cherchant tout au long de son existence à être aimé quitte à emprunter les voies de l'autodestruction, de l'effacement de soi-même.

Trop présente, trop envahissante, la mère étouffera son enfant par ses besoins affectifs et narcissiques ; l'empêchant ainsi d'exister en dehors d'elle.

« Être tout pour sa mère revient à n'être rien pour soi-même » nous dit Louise Grenier, psychanalyste québécoise.

Absolue et dévastatrice, cette identification au phallus imaginaire, à l'enfant merveilleux, sera

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

recherchée par l'enfant durant toute sa vie, recherchant le même regard que sa mère portait sur lui, la même jouissance incestueuse, se confrontant à la déception, peu assumée et douloureuse, de ne la retrouver nulle part ailleurs. Il portera en lui la lutte contre la dépression, due à sa blessure originaire l'ayant spolié de sa propre origine, de son droit d'être soi ; un besoin fondamental que la théorie psychanalytique énoncera sous le concept de castration symbolique.

Le destin ne serait donc pas inscrit dans les étoiles de notre avenir mais dans celle, bonne ou mauvaise, sous laquelle on serait né. Je citerai, pour finir, ces quelques phrases de L. Grenier et J.Lacac qui me paraissent bien traduire les chemins sinueux de notre condition humaine : « Il est plus facile de sortir de l'enfer que de sortir de l'enfer de soi. (...) La vérité (...) est inscrite dans le corps souffrant, dans les souvenirs d'enfance, dans le style de vie, dans le caractère, dans les légendes familiales, dans les rêves et dans les amours perdus. L'inconscient est donc aussi cette partie du discours (venant d'ailleurs) qui vous fait défaut pour rétablir la continuité de votre être. »<sup>21</sup>

### **IV. Le regard sur la société**

#### **A. L'histoire de notre société française, des années 70 à nos jours**

Zygmunt Bauman dans son ouvrage « Identité » (2010), nous décrit de façon très juste la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui.

Mais avant d'arriver à ce que nous vivons de nos jours il est important de retracer l'évolution

---

<sup>21</sup> Louise Grenier : Les violences de l'autre, p.260

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

de notre société qui a été reprise par Alain Ehrenberg dans son livre « La Société du malaise » (2010). Il mentionne la période des Trente Glorieuses comme le temps du passage à l'individualisme, de la valeur de la vie personnelle et de l'Etat Providence qui protège et contrôle mais permet également l'avènement des personnalités individuelles.

Dans les années 70 arrivent deux nouveaux concepts : affirmation de soi et responsabilité de soi. On assiste à l'accroissement de la compétition, et de la valorisation de la réussite sociale par sa propre initiative.

Dans les années 90 apparaît alors la notion de souffrance psychique d'origine sociale, en lien avec la globalisation du capitalisme dans les années 80 qui engendrent les souffrances de l'idéal. N'est-ce pas là également le constat que tout le monde ne peut atteindre l'idéal car nous ne sommes pas tous égaux, ni en capacités, ni en souhait d'investissement... mais il semblerait que seul l'état final compte, et que les efforts associés soient méconnus. Le « on me doit » commence clairement à apparaître. Vivre avec le manque, voici la plus grande impossibilité et la plus grande souffrance. Nous devons sortir de la croyance qu'on peut faire passer tout le monde sous la même toise, et sortir de notre société gérée pas ses émotions où chacun veut dire « je » avant de dire « nous ».

Aujourd'hui la mondialisation comme changement radical est irréversible et transformant tout sur son passage : les Etats, les conditions de travail, la vie quotidienne, notre rapport à autrui et à l'environnement. Mais ce qui est également intéressant c'est sa description de notre mode de communication : des fenêtres pop-up qui surgissent sur notre écran pour nous inviter à rejoindre des communautés virtuelles et qui affaiblissent notre capacité à entrer en relation dans le réel. « Dans les aéroports et autres espaces publics, on voit déambuler des gens équipés d'oreillettes, qui parlent dans le vide, comme des zombies paranoïdes, coupés de leur environnement immédiat. L'introspection est une pratique en voie de disparition. Seuls dans notre voiture, dans la rue ou dans une file d'attente, on ne profite plus de ces moments de battement pour rassembler nos pensées, mais on consulte frénétiquement notre messagerie

vocale pour s'assurer que quelque part, quelqu'un a besoin de nous»<sup>22</sup>, voici sa définition d'un monde liquide dans lequel nous évoluons et construisons nos relations pour des temps très éphémères.

Comment dans ce monde les salariés pourraient avoir envie du collectif ? Comment faire confiance au groupe là où il a échoué ? Le lien social s'affaiblit et l'individu doit de plus en plus se recentrer sur son seul savoir-faire. La consommation immédiate devient la norme, là, maintenant, tout de suite devient le processus naturel. « Aujourd'hui la mondialisation a atteint un point de non-retour. Nous sommes tous dépendants les uns des autres et n'avons d'autres choix que d'assurer mutuellement soit nos faiblesses soit notre sécurité commune. Nager tous ensemble ou couler tous ensemble. Pour la première fois dans l'histoire tous nos intérêts personnels et tous nos principes éthiques de respect et d'entraide tendent vers la même stratégie. La mondialisation, perçue comme un fléau, pourrait bien s'avérer être une bénédiction : jamais l'humanité n'a eu plus belle opportunité ! Saura-t-elle en profiter avant qu'il ne soit trop tard ? La réponse dépend de nous »<sup>23</sup>.

## **B. La société de consommation**

Avant de présenter la littérature pertinente à ce sujet, il est intéressant de parler de notre propre façon d'agir dans notre société, et plus particulièrement d'examiner nos comportements de consommateur, afin de mettre en pratique le concept de résonance théorisé par Amado.

---

<sup>22</sup> Sigmund Bauman : Identité, p. 39

<sup>23</sup> Ibid, p. 121

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Nous achetons au moindre prix, quitte à acheter étranger, ce qui affaiblit l'industrie de notre propre pays, et critiquons les augmentations des prix de façon générale, tout en condamnant les faillites et les pertes d'emploi liés à la crise. Nous faisons jouer la concurrence dans l'achat de nos propres besoins en demandant plusieurs devis: travaux pour la maison, achats de biens onéreux...

Nous achetons des titres en bourse ou nous plaçons notre argent à la banque dans des dispositifs qui font de nous des actionnaires anonymes qui attendent un retour sur investissement et nous ne sommes pas contents lorsque ce retour n'est pas au rendez-vous.

En parallèle, en tant que travailleur, nous critiquons les actionnaires qui en veulent toujours plus, nous dénonçons et faisant grève contre les délocalisations, comme si nous étions schizophrènes ou amnésiques.

Nous oublions que les délocalisations ou l'ouverture des marchés ont favorisé la baisse des coûts dont nous profitons en tant que consommateur.

Nous critiquons vivement mais participons sans cesse.

Alors me direz-vous, ne comparons pas les actionnaires qui touchent des millions voire des milliards et nous qui ne touchons que quelques centaines d'euros au mieux.

Mais au fond, sommes-nous si différents dans nos valeurs et dans nos comportements? Si demain il nous était possible de gagner ces millions, renoncerions-nous au nom de cette soi-disant égalité, à la collectivité que l'on défend?

Honnêtement, que ferions-nous?

La littérature nous parle de « La société de consommation comme une société de marché :



nous sommes tous dans et sur le marché, à la fois clients et produits. Pas étonnant donc que l'utilisation/consommation des relations humaines et, par contagion, de nos identités s'aligne sur le modèle utilisation/consommation des voitures, imitant le cycle qui débute chez le concessionnaire et qui finit à la casse »<sup>24</sup>.

Cette société de consommation est le reflet du capitalisme dans lequel nous sommes installés. Il nous fait passer de la destruction créatrice à la création destructrice. Il engendre la frénésie des réorganisations permanentes et chaotiques et des injonctions paradoxales sous tendues par une seule valeur reconnue : celle des actionnaires. Mais cet état ne s'est pas construit en une nuit. Elle est le fruit d'une évolution historique de l'économie, construite sur des abus de part et d'autre et parfois partant d'une bonne intention. Dans « Refonder l'entreprise » (2012), Blanche Segrestin et Armand Hatchuel nous rappellent cette évolution. Dans les années 1900, l'entreprise cherche à accélérer le progrès technique, ce qui compte ce n'est pas seulement le capital ou le profit réalisé mais également les brevets déposés et la formation des salariés pour atteindre une expertise. Arrive ensuite le contrat de travail qui protège les salariés, puis la notion même de chef d'entreprise évolue : « ce n'est ni un capitaliste, ni un inventeur, ni même un entrepreneur c'est d'abord un employeur »<sup>25</sup>. Fayol en est l'illustration car c'est lui qui est le premier non technicien à devenir chef d'entreprise. Son rôle est de mobiliser, faire adhérer les salariés, à cette époque ce sont eux les ayants-droit. Les actionnaires tels qu'on les connaît apparaissent dans les années 70 suite au choc pétrolier et à la dérèglementation des marchés à travers les accords de Bretton Woods. Le management est considéré comme inefficace, non performant, ce qui conduit à la théorie de l'agence et l'émergence de tous les organismes de contrôle que l'on peut connaître aujourd'hui. A la crise économique s'ajoute celle des valeurs, des croyances et des théories. Aujourd'hui les dirigeants n'ont plus d'autre choix que la politique du rendement (Chanlat, 1998). Malgré tout, les entreprises ne font pas

---

<sup>24</sup> Ibid, p. 125

<sup>25</sup> Blanche Segrestin, Armand Hatschuel : Refonder l'entreprise, p. 39

l'impasse sur les autres dimensions telles que le social, l'humain, l'environnement... et souhaitent mettre en place un processus de coopération dans la durée car leur mission est d'innover ce qui ne peut pas se faire sans l'Homme et que les défis sont énormes.

### **C. La société de l'individualisme**

« Qui a encore une âme aujourd'hui? Pressés par le stress, impatients de gagner et de dépenser, de jouir et de mourir, les hommes et les femmes d'aujourd'hui font l'économie de cette représentation de leur expérience qu'on appelle vie psychique. On n'a ni le temps, ni l'espace pour se faire une âme. Ombiliqué sur son quant à soi, l'homme moderne est un narcissique peut-être douloureux, mais sans remord ».<sup>26</sup>

La société moderne est avant tout caractérisée par le primat de l'individualisme sur tout être social. « Depuis les années 80 la France a succombé à l'ivresse de la concurrence, des affrontements, des compétitions »<sup>27</sup>.

Aujourd'hui, la société porte des valeurs individualistes où l'important pour avoir le sentiment d'avoir vécu, c'est d'avoir réussi. Pour avoir réussi, il faut avoir été le meilleur. Nous sommes dans une société où prévalent les valeurs de jeunesse éternelle (Fourquet, 2011), très certainement par peur de la mort, de la fin, de l'arrêt du désir et de la jouissance. Après la mort il n'y a plus rien. Si tu ne vis pas maintenant, demain il est trop tard. Jeunesse éternelle, lutte contre la mort, contre une fin qui est insupportable, il faut laisser une empreinte, un nom, un souvenir, qui fera que nous n'avons pas juste été un anonyme qui n'aura fait que passer et qui sera oublié. Comment arrêter le temps? Comment ne pas penser à notre fin inévitable? En croyant dans des temps illimités.

---

<sup>26</sup> Julia Kristeva

<sup>27</sup> Alain Ehrenberg : le culte de la performance, p. 171

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Dans la recherche du collectif, c'est à notre propre éternité qu'on nous demande de renoncer. Qui de nous est prêt à cela? Qui de nous va accepter de disparaître au nom d'un collectif, d'un idéal?

Finalement nous sommes en lutte permanente contre la mort et surtout l'oubli. Est-ce cela la souffrance lorsqu'on y arrive pas? L'acceptation d'une petite mort au quotidien?

Ce qui se retrouve dans l'entreprise n'est que le reflet de notre civilisation. L'entreprise est un vecteur, ce qui la constitue c'est l'Homme. Ne sommes-nous pas finalement arrivés dans une société du Veau d'Or?

La logique économique suit la logique humaine. L'entreprise est le reflet des souhaits humains. Dans le documentaire « ils ne mourraient pas mais tous étaient frappés », se pose très bien la question du consentement passif. Les victimes, avant d'être victimes, n'avaient rien fait pour le collègue souffrant. La future victime avait elle-même nourri le système. Par peur de perdre son emploi? Peut-être. Mais aussi par égoïsme personnel et maintien du rêve que chaque trajectoire individuelle sera celle qui sera victorieuse.

Pour ma part, dans ce contexte, alors que des procès sont faits à l'évaluation individuelle, il me paraît important de considérer que cela répond également à un besoin engendré par l'évolution de la société dans laquelle nous vivons et lorsque nous demandons à nos salariés comment ils perçoivent les évaluations de fin d'année ou de milieu d'année, le commentaire qui revient en permanence est que ce sont des moments importants, des moments où la parole avec son manager est autre que celle qui prédomine tout le reste de l'année. Le manager prend du temps pour moi dans ma globalité. Ce n'est pas seulement des discussions professionnelles de rendement, de performance individuelle, mais également un moment où je peux parler de moi dans ma vie au travail : comment ça va, comment je me vois évoluer, qui je suis, moi, au travail, tout en ayant conscience que cela dépend du contexte dans lequel nous sommes. L'envie d'être considéré dans son individualité est importante à prendre en compte.

Bénédicte Vidaillet, dans son ouvrage « Les ravages de l'envie au travail : Identifier et déjouer les comportements envieux » (2007), établit un lien entre l'envie et les mécanismes de gestion des organisations du travail actuelles, et notamment avec l'évaluation des salariés. Elle met en lumière que les évaluations systématiques des salariés entraînent des comparaisons permanentes entre les salariés eux-mêmes, véritable berceau du développement de l'envie. Il est intéressant de voir l'apport de la psychanalyse dans les travaux de Vidaillet. Elle part de l'hypothèse que l'envie serait un résidu infantile de notre construction psychique et que sa manifestation dans notre vie d'adulte renvoie à des processus archaïques remontant à notre construction dans l'enfance. Cette position me convient parfaitement car c'est également un point fondamental de l'analyse des cas de ma thèse que je vous exposerai plus loin dans mon travail. Vidaillet met en évidence que l'envie, sous-tendue par le sentiment de ne plus exister, s'accompagne d'une souffrance narcissique très forte, tout comme je vais tenter de démontrer que la souffrance au travail relève d'une fragilité narcissique. L'envieux prêche à l'autre une complétude qui le fait souffrir car lui-même pense ne pas l'avoir. L'entreprise, par ses mécanismes de gestion, développe et maintient une emprise psychologique sur les salariés, en les enfermant dans leur désir d'affirmation narcissique, dans leurs fantasmes de toute puissance et dans leur demande d'amour.

« Les fonctions à investir, les responsabilités à assumer, les projets à entreprendre, les objectifs à atteindre constituent autant d'éléments identificatoires pour le salarié, éléments qui jouent le rôle d'une carapace protectrice lui donnant un sentiment de permanence et d'unité et lui renvoient une valorisante image de lui-même avec laquelle il tend à se confondre tout entier. Le salarié est constamment invité à s'identifier à l'image de toute puissance et de perfection véhiculée par l'entreprise. Les défis sont valorisés et recherchés, dans une tentative de repousser toujours plus loin ses limites et de viser l'excellence. Le dépassement de soi est plus que souhaitable et présenté, comme un moyen de se découvrir, de savoir qui l'on est...

le thème de la compétition est omniprésent... ».<sup>28</sup>

Mais la présence de l'envie n'est que le corollaire d'une société qui valorise ces mêmes caractéristiques : compétition, émulation, dépassement de soi et la réussite.

Chacun de nous a envie d'être différencié de l'autre, de sortir du collectif, d'être pris en tant que sujet, unique et différencié. On pourrait penser que la France n'est plus une nation mais une entreprise, une société appréhendée à partir de la référence au marché et à la concurrence qui fait émerger un esprit entrepreneurial. N'est-ce pas là également un autre témoignage de voir que toutes les autres instances qui pouvaient régir les relations sociales ont disparu ou tout du moins se sont radicalement affaiblies ? Chacun d'entre nous, comme le dirait Alain Ehrenberg, part à la conquête de sa propre individualisation et cela se reflète dans les magazines ou le culte de la beauté, du sport, du corps bien fait qui supporte une tête bien faite est le rêve et l'aboutissement à atteindre. « Pendant longtemps l'ambition a consisté à se faire une position et ou un nom ; aujourd'hui elle met en jeu la fabrication de son identité et la possibilité de son épanouissement affectif. »<sup>29</sup>

Les différentes crises économiques font également émerger une nouvelle crainte, celle de perdre son emploi. Les contestations s'affaiblissent ainsi, amenant une attitude de prudence et laissant passer les différentes mesures d'austérité.

---

<sup>28</sup> Bénédicte Vidaillet : Les ravages de l'envie au travail, emplacement kindle 1358

<sup>29</sup> Alain Ehrenberg: le culte de la performance, p. 200

**D. La société de l'être et de l'avoir.**

La société dans son ensemble, et cela se répercute sur le management en entreprise, est tiraillée entre l'être et l'avoir. Erich Fromm, dans son ouvrage « Avoir ou Etre », rédigé en 1978, pose déjà les questionnements éternels de cette question, et quand nous lisons son livre, l'actualité de ces questions est étrangement criante.

Pour Erich Fromm, l'avoir est une fonction normale de notre vie. Nous sommes tous attirés par l'avoir, pour une question vitale, mais également pour ressentir du plaisir. Le problème advient lorsque le but suprême ne réside que dans cet avoir et que la définition de l'être lui-même n'existe que dans l'Avoir. Marx lui-même enseignait que le luxe est tout autant un vice que la pauvreté et que nous devrions avoir pour but d'être plus et non d'avoir plus.

« Ceux qui croient qu'avoir est l'une des catégories les plus naturelles de l'existence humaine seraient très surpris d'apprendre que de nombreux langages n'ont aucun mot correspondant à « avoir ». En hébreu par exemple, « j'ai » doit s'exprimer par la forme indirecte c'est à moi. Cette construction a laissé la place ultérieurement à « j'ai », mais l'évolution n'a jamais eu lieu dans le sens contraire. Ce fait tend à montrer que le mot correspondant à avoir évolue en relation avec le développement de la propriété privée alors qu'il est absent dans les sociétés où prédomine la propriété fonctionnelle, c'est à dire la possession pour l'usage. »<sup>30</sup>

Lorsque nous ne sommes que dans l'avoir, le plaisir est éphémère et nous conduit à vouloir expérimenter de nouveaux stimuli parce que les anciens s'affadissent et s'épuisent rapidement. La société de consommation se nourrit de ce principe et les valeurs véhiculées sont l'instant présent, le plaisir, là maintenant tout de suite et le plus possible. Devant l'épuisement du plaisir éphémère, l'être humain va rechercher le plaisir à nouveau et l'imaginer à travers

---

<sup>30</sup> Erich Fromm: Avoir ou Etre?, p. 41

la possession. L'avoir prend le pas sur tout le reste. Le mode avoir produit nécessairement le désir, l'envie, le besoin et la puissance, là où le mode être se fonde sur l'amour, le partage et le don.

Ce qui est intéressant, c'est qu'Erich Fromm affirme que les plaisirs de la société contemporaine produisent différents degrés de surexcitation mais pas de joie comme dans l'être. C'est cette absence de joie qui rend ainsi nécessaire la quête de plaisirs toujours plus neufs, toujours plus excitants.

#### **E. On ne vit qu'une fois...**

Notre société souffre de l'urgence. Tout est urgent, tout doit être vécu car au fond... on ne vit qu'une fois. Il faut faire vite pour calmer l'angoisse de n'avoir fait que traverser ce monde sans avoir laissé son empreinte, son nom dans l'histoire.

Certains le laissent en commettant des crimes atroces - souvent les médias présentent les auteurs d'actes terroristes ou de suicide emmenant des victimes innocentes avec eux, comme des personnes qui auraient dit à leur entourage, « un jour le monde connaîtra mon nom », d'autres en essayant à leur niveau d'être quelqu'un.

Il suffit de voir à quel point fleurissent les émissions de télé-réalité, et l'engouement immodéré pour ces starlettes dont personne n'aurait connu le nom dans d'autres temps.

La société d'aujourd'hui promeut la célébrité à tout prix, célébrité même dénuée d'intelligence ou de réelle avancée pour la société toute entière. Le tout étant d'avoir son quart d'heure de gloire, quart d'heure plus ou moins long pour certains d'ailleurs. L'important est que le passage sur terre n'ait pas été anonyme, l'anonymat étant synonyme de fin, de mort, d'oubli.

Le narcissisme devient alors la valeur la plus nourrie, le besoin primordial à assouvir et les nouvelles technologies permettent de la faire aisément. Il suffit de voir l'explosion des selfies. Plus aucune photo sans qu'on en soit le modèle, le centre de l'univers.

Mais quelles conséquences pour notre civilisation?

**F. « Alone together » ou le fantasme des réseaux sociaux comme porteurs du collectif**

Il est intéressant de noter combien le nouveau clip de Stromae, critiquant notre rapport aux réseaux sociaux, rencontre un vif succès sur la toile. En utilisant l'oiseau de Twitter et l'opéra Carmen, il met en lumière l'inquiétude et la méfiance dont nous devrions faire preuve face à ces communautés virtuelles qui finalement nous condamnent à être seuls ensemble.

La nouvelle société numérique modifie le rapport au temps et aux distances, le monde étant interconnecté, en permanence, quelle que soit le pays, le fuseau horaire... Elle permet d'abolir les hiérarchies traditionnelles en créant des réseaux transversaux, des communautés. Mais paradoxalement ces réseaux, de par leur côté virtuel, permettent à la fois l'ouverture du monde et le repli sur soi car caché derrière un écran, un accès généralisé à tous les savoirs et en même temps nous font perdre le sens général, une communication permanente et mondiale, et en même temps un isolement sans précédent. Ce dont les gens ne se rendent pas compte c'est qu'une nouvelle hiérarchie se met en place au travers des dominations de Facebook et autres réseaux sociaux et que cette hiérarchie remet en place une seule personne qui domine ce qui fait revenir le Roi au pouvoir.

Les individus deviennent exploités par ces communautés connectées qui, de plus, ont un accès illimité aux données et abolissent du coup toute possibilité de vie privée, et en même temps sont acteurs de cette exploitation. Il recherche la réalisation de soi au travers d'une multiplicité de connections avec des individus qui sont des agents potentiels de satisfaction



au travers des « like » et autres commentaires écrits sur la toile.

Je pense même que ces réseaux virtuels et les modes de relation qui en découlent peuvent être facilitateurs de violence extrême, pouvant aller jusqu'au suicide, comme les médias le relaient régulièrement à travers les faits divers de suicides de jeunes adolescents victimes de lynchage collectif sur ces réseaux. Le virtuel permet d'être plus extrême dans les mots et dans les réactions que le face à face.

Nous retrouvons également ce type de comportement dans les entreprises à travers l'usage du courriel, pratique sous certains aspects, mais qui parfois peut déclencher de vrais conflits en raison de mauvaises interprétations ou d'écrits acerbes facilités par l'absence du regard de l'autre en direct.

## **V. Conclusion de la partie de revue de la littérature**

Dans le contexte d'affaiblissement des rapports sociaux (église, école syndicats...) (Bourdieu, 2007, p.342, Ehrenberg, 2010, p.14, Aubert et de Gaulejac, 1991 et Sainsaulieu, 1977) l'entreprise devient le foyer de production identitaire, lieu central où se cherche un nouvel état de la régulation des rapports sociaux. L'entreprise tend désormais à devenir une des instances centrales de la société au même rang que l'école et à incarner l'institution dans notre société ou au moins à représenter un repère institutionnel central. L'entreprise serait de plus en plus porteuse d'effets sociétaux, source des représentations collectives et le système social serait plus en résonance avec la vie de l'entreprise. L'entreprise devient le lieu possible et stable d'investissement vers lequel chacun se retourne parce qu'elle est pourvoyeuse de signes, repères, croyances, projets (Aubert et de Gaulejac, 1991). On lui demande à la fois de relancer l'économie et le commerce extérieur, de créer des emplois, de devenir un lieu de formation et d'épanouissement, de participer à la vie de la Cité. Mais on lui demande aussi de répondre à la question qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Et pourquoi ?

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

En parcourant divers courants et spécialités - psychodynamique du travail, philosophie, sociologie, psychanalyse... - il est intéressant de parcourir différents états d'analyse: la société, l'individu, les organisations du travail.

De Gaulejac et Hanique, dans leur dernier ouvrage l'écrivent très bien. « La société produit des organisations qui produisent la société. On ne peut pas penser l'un sans l'autre, idem entre les individus et l'organisation. »<sup>31</sup>

Je pense qu'on ne peut pas attribuer la responsabilité du mal-être du travail uniquement à l'organisation du travail. Ce serait trop réducteur et dédouanerait deux autres acteurs : les individus, leur structure psychique et leur moteur intrinsèque de fonctionnement, et la société, au travers de ses fonctions politiques mais également de véhicule de valeurs transmises à ses concitoyens par des effets de discours et d'actes supportant certaines valeurs au détriment des autres.

A travers cette revue de littérature, il me semble important de revenir sur la problématique de ma thèse.

Comme annoncé à la fin de ma première partie, celle que j'avais énoncée alors sera à modifier et faire évoluer en fonction de mon cheminement dans la partie théorique de ma thèse.

A la fin de ma première partie, la problématique développée sur la base de ma pratique était la suivante:

**C'est l'inadéquation de la réponse proposée par les mécanismes de gestion, personnifiés**

---

<sup>31</sup> Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique : Le capitalisme paradoxant, p. 24

**par le manager, réponse par rapport aux souhaits, attentes et fantasmes du sujet travailleur qui se sont construits sous influence de la société et de sa construction personnelle, qui va produire de la souffrance au travail.**

Après ma revue de littérature, je pense qu'il est important de préciser les postulats que je souhaite conserver et les hypothèses qui seront à tester en fonction de l'analyse des entretiens qui seront présentés dans la prochaine partie.

L'hypothèse centrale qui émerge est la suivante: **la souffrance au travail est la résultante de la mise en danger du narcissisme du sujet.**

Les postulats qui vont sous-tendre cette hypothèse sont les suivants:

- **L'individu au travail est un acteur autonome et l'organisation est un construit social (cela fait référence aux travaux de Crozier)**
- **Il y a une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs (psychodynamique du travail)**
- **La construction narcissique dépend de la construction de l'identité du sujet, qui se fait dans sa relation aux parents (cela fait référence à la psychanalyse et à la clinique du travail)**
- **La société véhicule des valeurs qui sont transmises des parents à l'enfant, au sujet en construction, qui devient un sujet éthique, mais également qui pilotent toute organisation (incluant le monde du travail et de l'entreprise)**
- **Nous sommes davantage dans une société de l'Avoir que de l'Etre avec une orientation individualiste de consommation.**

Des sous-hypothèses voient ainsi le jour:

- **Le rapport à l'autre ainsi construit dans l'enfance vient se rejouer tout au long de la**

**vie, dans toute relation à l'autre, et de ce fait, dans la relation au manager en entreprise, à travers les notions de recherche de reconnaissance.**

- **L'individu et l'entreprise avec son organisation font partie d'un système au sein desquels les acteurs s'influencent et se nourrissent les uns les autres, pouvant ainsi cautionner et faire vivre un système pathogène pour des intérêts personnels.**
- **Les mécanismes de gestion sont le vecteur de la mise en danger du narcissisme, le terreau fertile. Ils sont une condition nécessaire, mais pas toujours suffisante du déclenchement de la souffrance au travail.**
- **En situation de souffrance, des mécanismes de défense se mettent en place et font généralement appel à des valeurs à l'opposé de celles cautionnées et vécues dans l'illusion d'une réussite individuelle.**

**TROISIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE : PRESENTATION EX-  
PLICITE ET JUSTIFICATIFS DES CHOIX RELATIFS AUX METHODES DE RE-  
CHERCHE**

Dans la première partie de mon travail, je vous ai fait part de l'origine de mon questionnement et de ma position en tant que professionnelle sur le terrain.

Dans la deuxième partie, je suis allée chercher dans la littérature les positionnements théoriques des chercheurs qui ont travaillé sur la notion de souffrance au travail, sur la construction du sujet et également des analyses sur notre société pour comprendre dans quelle histoire nous nous sommes développés et qui est le berceau de notre façon de penser et de nos valeurs d'aujourd'hui.

Pour poursuivre ma réflexion, l'immersion dans la réalité du terrain a constitué la prochaine étape.

Je voulais aller à la rencontre des gens, mais comment faire ?

### **I. Comment trouver les personnes en souffrance?**

#### **A. Démarche**

Ma première envie était d'aller à la rencontre des salariés qui sont en souffrance dans mon organisation. J'ai rencontré les responsables de ligne de production, établi une liste avec eux des personnes qui leur semblaient en souffrance (absentéisme élevé, souffrance déjà exprimée...), liste que j'ai corroboré avec la médecin du travail. Mais très rapidement il m'est apparu comme très difficile de mener ce travail dans mon organisation, le concept de résonance développé par Amado étant beaucoup trop difficile à contrôler. J'étais trop partie prenante dans ce travail et mon écoute aurait bien vite été biaisée par ma connaissance des ateliers, des managers et des personnes pour rester neutre et sans a priori. Un biais additionnel aurait été de vouloir rechercher une vérité qui aurait pu dédouaner mon organisation et le type de management qui y était développé. Se focaliser sur une potentielle vérité m'aurait fait passer à côté de l'essentiel, soit les perceptions des personnes en souffrance. Seules deux

personnes interviewées ont fait partie de l'entreprise dans laquelle je travaille: Caroline dont je vous ai parlé en introduction, et Jacques, mais qui ne faisait plus partie de mon organisation directe et que j'ai rencontré après qu'ils aient quitté le groupe.

J'ai ainsi rencontré d'autres personnes. Cela m'a permis de découvrir d'autres entreprises, d'autres situations et d'autres vies. Pour ce faire, je me suis rapprochée du médecin du travail qui intervient dans notre entreprise mais pas exclusivement. Intervenante dans une autre entreprise de la région, elle a accepté de m'aider et, moyennant leur accord, m'a proposé de rencontrer certaines personnes en souffrance dans cette autre entreprise. Mon réseau m'a également permis de rencontrer d'autres salariés et petit à petit, j'ai contacté différentes sources pour rencontrer d'autres salariés en souffrance: médecins du travail, psychologues... J'ai ainsi mené des entretiens semi directifs, qui consistaient à poser une question générique et à se laisser porter par le discours de l'interviewé tout en ayant à l'esprit une liste de thèmes aux travers desquels je souhaitais impérativement passer. (Voir guide d'entretien en annexe). Ces thèmes ont été la résultante de mes lectures des cas. A force de les lire, des thèmes semblaient émerger comme récurrents. L'apport théorique est venu à posteriori renforcer le choix des thèmes. Le codage a pu ainsi être mené à partir du matériau lui-même. L'analyse ainsi menée, a permis de mettre en lumière des ressemblances dans le discours, ressemblances issues de l'analyse des propos recueillis sans la tentation de confirmer une théorie.

### **B. Thèmes d'entretiens**

Mes thèmes étaient assez clairs. Ce que je ne voulais absolument pas manquer, c'était :

- La relation entretenue avec le manager
- Les relations avec les collègues
- Si des situations analogues s'étaient déjà présentées antérieurement
- Les valeurs qui constituent l'individu, ce en quoi la personne croit, comment ces va-

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

leurs lui ont été transmises, ce qu'il cherche dans la vie, grâce à quoi il peut être heureux...

- Quelle place occupe le travail dans sa vie et le rapport qu'il entretient avec son activité.

La population qui m'intéressait au départ de mon travail était davantage le monde ouvrier. Mais très rapidement je me suis dit qu'il serait dommage de se limiter à une catégorie socio-professionnelle. C'est pourquoi finalement j'ai interviewé tout type de personne. Des hommes, des femmes, des jeunes et des moins jeunes, des ouvriers et des cadres, des Français et des étrangers... Ce qui m'intéressait c'était de savoir s'il y avait des points communs, des similitudes dans le discours malgré les différences.

### **C. Guide d'entretien**

Un guide d'entretien a été développé afin de standardiser les interviews et de prendre soin de ne pas omettre de thème et de toujours démarrer dans des conditions similaires. Le guide développé est disponible en annexe 1.

### **D. Objectifs**

L'objectif des entretiens visait à recueillir les récits de vie au travail de salariés en souffrance. A travers leurs perceptions, le souhait était de comprendre ce qui déclenchait cet état. Sont-ce les dispositifs de gestion? La relation au manager? La perte de sens et des valeurs qui viennent de l'individu, de la société dans laquelle on évolue...?

Il est ainsi intéressant de comprendre quels sont les messages et les valeurs véhiculés par l'entreprise et compris par le salarié. D'un autre côté, les récits de vie nous apportent quelques lumières sur la construction de l'identité du salarié en dehors du monde du travail, dans quel discours et dans quel système de valeurs il est lui-même pris, ce qui lui confère des attentes



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

vis à vis de l'entreprise, attentes qui ne sont pas toujours comblées et des représentations qui ne correspondent pas toujours aux pratiques. A partir de quel moment l'écart entre la réalité et les représentations devient souffrance?

Ma démarche de recherche a toujours été qualitative, de par ma sensibilité clinique. Ainsi, l'analyse des entretiens devait nous amener à proposer des pistes sur la manière dont l'entreprise peut répondre aux besoins réels de l'individu et sortir de l'impasse dans laquelle nous sommes actuellement. Ne sommes-nous pas en attente de quelque chose que l'entreprise, seule, ne peut pas nous donner ? Ne devrions-nous pas travailler sur l'ensemble des acteurs qui ont contribué à l'état de souffrance dans lequel se retrouve l'individu interviewé?

Les théories présentées dans la revue de littérature et à travers elles, les postulats mis en lumière par les différents auteurs évoqués et précisés à la fin de cette revue vont constituer la grille de lecture pour les entretiens et l'interprétation des résultats. La position épistémologique qui a été prise repose sur le constructivisme et l'interprétativisme. L'objectif était d'analyser les acteurs comme ils agissent. Je me suis ainsi appuyée sur leurs discours et leurs intentions, les modalités de leurs actions et interactions afin de mettre en lumière mes hypothèses.

« C'est ce qu'il est convenu d'appeler, dans une tradition qui remonte à Dilthey en passant par Weber, et qui se retrouve chez Popper, la démarche compréhensive. L'adjectif « compréhensive » décrit beaucoup mieux le sens de ce type de recherche et ses enjeux que l'adjectif « qualitative ». Il ne s'agit pas d'empathie, au sens où il faudrait entrer dans l'identité des acteurs étudiés, leurs émotions, leurs pensées, pour les partager. Il s'agit plus justement d'une « logique de situation » au sens de Popper, l'objectivation des éléments d'un contexte d'action et d'interaction. »<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Hervé Dumez, *Méthodologie de la recherche qualitative*, p.12

J'ai dû ainsi faire face au risque de circularité, qui existe dans toute démarche scientifique, et notamment dans une démarche analytique, qui est de trouver facilement des éléments empiriques pour confirmer la théorie, de par la richesse du matériau collecté. Mais en partant vraiment du matériau collecté et en y ajoutant la richesse théorique à posteriori, j'ai tenté de limiter la tentation de ne faire que renforcer une théorie existante, mais de maximiser le processus de découverte. L'enjeu a ainsi été de reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles. En partant du matériau présent dans les entretiens et en identifiant un fait qui me paraissait surprenant, j'ai procédé par abduction pour formuler des hypothèses qui pourraient expliquer ce qui s'est passé.

Il me semble également important de rappeler ici que ma démarche s'inscrit dans un cadre théorique non clos. En effet, en allant chercher des références théoriques dans différents champs, je me rapproche des auteurs qui partent du principe que les sciences de l'homme sont « complémentaires » (Devereux, 1972). Sur un même objet réel peuvent se tenir plusieurs discours, à condition qu'ils ne soient ni concurrents, ni surtout simultanés. Ainsi, il n'existe pas de « réalité psychologique » ou de « réalité sociologique », mais seulement des discours pris dans un rapport de complémentarité.

## **II. Présentation des données qualitatives recueillies**

### **A. Présentation du cadre des entretiens**

Treize entretiens de plus de deux heures chacun ont été menés. Comme je l'ai précisé plus haut, ce sont des personnes qui m'ont été recommandées par les médecins du travail et identifiées en souffrance, quelle que ce soit la symptomatologie (arrêt de travail, dépression, burn-out...).

Neuf femmes et quatre hommes, de tous âges et de toutes catégories socio-professionnelles,

travaillant aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, dans des grandes comme des petites entreprises, français ou étrangers.

Les entretiens se sont déroulés au domicile des personnes qui ont accepté de partager leur vécu avec moi. Il m'a été donné de comprendre qu'il fallait prendre contact avec des personnes qui présentaient déjà un certain recul par rapport aux événements rencontrés. Des personnes encore dans l'œil du cyclone et dont la souffrance était encore trop vive avaient accepté de me rencontrer mais la prise officielle de rendez-vous s'était avérée impossible. Pour l'une d'entre elle, j'avais même attendu trois mois avant de la recontacter, sentant que le premier instant choisi n'était pas le bon, ce qu'elle m'avait confirmé quand finalement nous sommes rencontrées. Elle m'avait fait alors part de son état de sidération dans lequel elle se trouvait encore lors de mes premières demandes de rendez-vous, voire d'inacceptation accompagné d'un déni massif de la situation.

Les personnes ayant déjà un certain recul par rapport aux événements et ayant été accompagnés par des professionnels qui leur avaient permis de s'interroger sur ce qu'il s'était passé, avaient un discours vraiment très riche et intéressant à analyser.

Mener des entretiens sur la souffrance des personnes est un moment très particulier et je pense qu'il est important de décrire ici mes perceptions et mon vécu propre par rapport à cette étape de ma recherche.

## **B. Mon propre vécu dans le passage des entretiens: illustration de la résonance**

Il est toujours intéressant de revenir sur ses propres sensations a posteriori et de se demander si notre posture a été cohérente ou non.

Habitée des entretiens de recherche et de la méthodologie des semi-directifs dans le passé

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

au travers de mes études de psychologie, j'avais une vision assez claire sur comment ils allaient se dérouler.

Les jours qui précédaient la rencontre avec la personne étaient un mélange de sentiments divers. Un sentiment d'excitation devant l'opportunité d'entendre une nouvelle histoire de vie et en même temps de l'appréhension. Qui allais-je rencontrer? L'entretien serait-il facile? La personne allait-elle parler librement? Comment allais-je réagir? Comment gérer l'aspect résonance du chercheur, ma propre subjectivité dans ce processus?

Je me posais cette dernière question car l'origine de mon travail de thèse reposait sur la volonté de réhabiliter l'entreprise, dans le sens où je trouvais dans les écrits que l'entreprise était responsable de tous les maux et de toute la souffrance. Etant moi-même immergée et à des postes de direction, postes dans lesquels nous pouvons avoir un effet sur le bien-être de nos salariés, j'avais à cœur de montrer que tout dirigeant n'était pas forcément pathogène mais que malgré tout, l'entreprise ne pouvait pas à elle seule garantir le bonheur pour tous. Je me demandais donc avant chaque entretien qui allait recueillir les propos du salarié en souffrance. Étais-je l'étudiante de l'EDBA ou alors la cadre dirigeante? Allais-je vouloir recueillir ma vérité ou la leur? Allais-je essayer de déceler ce qui n'allait pas chez le salarié qui témoignait, disculpant de fait l'entreprise dans laquelle il était, ou allais-je recueillir son discours et son analyse?

Mais dès les premières minutes de l'entretien, à chaque fois, la magie opérait. J'étais à l'écoute de leur réalité, de leur vérité, sans chercher à justifier ou disculper. Ils ressentaient de la souffrance face à telle ou telle situation, je posais des questions sur leurs émotions, leur vécu et leur analyse. In fine, peu m'importait la « vérité », ce qui était important c'est la situation qui a engendré de la souffrance chez chacun d'entre eux. Je n'étais pas là pour juger, mais pour écouter. Essayer, au travers de la diversité des situations et des personnes, de trou-

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

ver des dénominateurs communs, avec la grille de lecture qui est la mienne, mélange de théorie et de pratique au quotidien des situations qui avaient mis ces personnes dans ces situations.

Au fur et à mesure des entretiens, je retrouvais des similitudes dans les propos tenus, dans les mécanismes de gestion mentionnés et dans la description de la relation au manager. La saturation s'est donc construite au fur et à mesure et je peux dire que j'ai arrêté de prendre des rendez-vous à partir du moment où je n'apprenais plus rien de nouveau en rapport avec les variables qui je souhaitais travailler et analyser.

### C. Les salariés qui ont témoigné

Prénoms (modifiés)	Age	Catégorie socio-pro	Public/Privé
Claude	Environ 50 ans	Cadre	Public
Cécile	42 ans	Non cadre	Public
Etienne	50 ans	Cadre	Privé/petite entreprise
Sophie	39 ans	Cadre	Privé/grande entreprise
Delphine	52 ans	Cadre	Privé/grande entreprise
Christelle	30 ans	Non cadre	Privé/grande entreprise
Caroline	51 ans	Non cadre	Privé/grande entreprise
Julien	50 ans	Cadre	Privé/grande entreprise
Jacques	35 ans	Cadre	Privé/grande entreprise
Valérie	23 ans	Etudiante	Privé/petite entreprise

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Isabelle	30 ans	Non cadre	Privé/grande entreprise
Nathalie	60 ans	Retraitée ancienne cadre	Privé/petite entreprise
Patricia	Environ 40 ans	Non cadre	Public

### D. Les variables d'analyse

En analysant les entretiens, je me suis créé une grille d'analyse afin de classer les éléments de discours de façon plus rigoureuse et pertinente.

Quatre variables ont été identifiées et ont servi de point de repère à la lecture des entretiens:

- **La subjectivité:** je note là tous les passages qui témoignent de la perception de soi: sentiments, émotions et la manière dont le salarié se perçoit pendant toute sa trajectoire professionnelle
- **La relation avec son manager:** ce sont là tous les éléments qui caractérisent la relation que le salarié entretient avec son manager direct ou toute forme d'autorité professionnelle
- **La relation avec ses collègues:** tous les éléments qui caractérisent sa relation à autrui dans le monde du travail
- **Les valeurs:** tout ce qui fait référence aux valeurs familiales et professionnelles. Les valeurs sont probablement ce qui a été le plus difficile à coder dans le sens où se mélangent des valeurs de nature relationnelles, familiales, privées, et d'autres qui relèvent

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

davantage de la sphère professionnelle et qui se confondent avec des qualités professionnelles davantage que privées. Néanmoins, certaines se trouvent à la limite et peuvent aussi bien concerner le privé et le public et on peut repérer que ce qui a été transmis par la famille se retrouve comme fil conducteur au niveau comportement professionnel, l'individu étant un et un seul, qu'il soit au travail ou à la maison, et ce qu'il attend en terme d'environnement éthique professionnel est souvent intimement lié à son environnement éthique familial.

J'ai également noté les faits frappants qui ont pu ressortir au niveau des entretiens et également le contexte dans lequel s'est tenu l'entretien. En effet, d'autres membres de la famille sont parfois présents physiquement au début de l'entretien ou peuvent l'interrompre, ce qui souvent vient apporter une clé de lecture supplémentaire, car la parole de la personne interviewée est différente (souvent moins libre) selon qu'elle est seule, ou selon qu'une tierce personne est présente dans la pièce.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

**QUATRIEME PARTIE : DEMARCHE EMPIRIQUE : LA SYNTHESE DES EN-  
TRETIENTS**

128

Romina MARCOVICI



## **I. Christelle ou la comptable qui a besoin de compter...**

Christelle, à peine 30 ans, est une comptable dans une grande entreprise. En situation de mal-être, elle cherche à se reconverter professionnellement et fait un bilan de compétences, première action décidée par elle seule, pour elle seule. « Finalement ma demande de bilan je l'avais faite fin de l'année dernière, c'était vraiment un choix que j'avais fait enfin j'avais l'impression en tout cas de faire le premier choix, enfin c'était moi qui avait décidé que je ferai un bilan ». Toute sa vie a été dictée par les autres, ses parents (surtout sa mère) puis son petit ami et maintenant sa hiérarchie. « Je suis très influençable, j'écoute vraiment ce que les autres ont à dire... je suis tombée dedans sans l'avoir choisi et c'est ce qui me dérangeait... j'ai fait de la compta sans l'avoir choisie, je suis arrivée dans la société commerciale sans l'avoir choisie, même l'entreprise H c'est pas moi qui l'ai choisie, c'est mon copain qui m'a dit c'est une grande société il faut que tu fasses une candidature spontanée... » telle est la façon pour Christelle de se décrire.

Elle veut passer cadre mais les changements de postes proposés entraînent angoisse et nuits blanches. Elle va utiliser 23 fois le mot pression dans son entretien. « Je sentais bien qu'on me mettait la pression, je lui mettais la pression, c'était vraiment horrible pour moi de lui mettre la pression... ». La relation descendante de manager à managé est pour elle toujours empreinte de pression, surtout dans les situations d'urgence ou de charge plus élevée de travail, même si ça correspond aux activités qui sont censées être réalisées. Elle ne peut pas faire de mal à l'autre. Elle est dans le sacrifice car va faire à la place de l'autre quand la personne n'y arrive pas, retournant l'agressivité envers elle-même.

Tout le monde la pousse dans quelque chose qu'elle ne peut pas donner. C'est son corps qui va parler pour elle et en se fracturant le bras la veille de la clôture annuelle en tombant dans sa cuisine, elle va poser ses premières limites et distances avec le monde du travail. Son corps révèle ce qu'elle ne peut pas dire depuis toujours. En dehors de la chute et de la fracture, il y

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

a eu dans sa jeunesse des épisodes d'eczéma : « ça m'était arrivé une fois au collège et une fois en BTS où j'en ai eu mais vraiment sur tout le corps, c'était à un point où j'arrivais plus à gérer, c'est ressorti la peau très sèche, j'avais beau mettre toutes les crèmes possible ça servait à rien donc du coup le meilleur moyen pour moi c'est qu'ils m'isolent, donc c'est hospitalisation ... »

L'organisation et surtout sa supérieure hiérarchique la contraint à changer de poste. Son « non » n'est jamais entendu, aussi parce qu'elle est incapable de dire non et refuser ce qui lui est imposé. Christelle, dans sa relation avec sa manager, décrit sa hiérarchique comme fonceuse, nerveuse, on sent même une pointe d'admiration envers une personnalité à l'opposé de la sienne « j'admiraais beaucoup ce côté amélioration des choses, c'est sûr ça bouge beaucoup avec elle, après quand on est embarqué avec elle c'est pas toujours évident parce que c'est une personnalité complètement différente de la mienne... c'est quelqu'un d'assez jeune, qui a deux enfants, qui arrive à concilier travail et vie perso... ». C'est toujours chez elle qu'elle se réfugie quand la relation avec ses collègues devient trop problématique.

La relation avec les collègues est caractérisée par aucune entente avec quelque collègue que ce soit. « J'ai été mal vue, très difficile de parler avec lui (un de ses collègues)» Elle rencontre des problèmes de communication car selon ses dires elle ne sait pas comment dire les choses. « Je suis quelqu'un du point de vue de la relation... où j'ai beaucoup de mal à dire vraiment ce que je pense ou enfin je détourne un petit peu, j'essaie d'abord de voir le climat avant de dire les choses pour ne pas blesser les gens... » Elle est à la fois celle qui coordonne mais n'a pas le pouvoir hiérarchique ni le choix de ses collègues qui lui sont imposés. Elle trouve généralement que les personnes qui travaillent avec elles sont souvent incompetentes et quand elles le sont effectivement, elle n'a aucune autorité sur elles, et n'arrive donc pas à changer la situation. Elle va néanmoins essayer d'aider l'autre jusqu'à se sacrifier elle-même en faisant des tâches qui incombent à d'autres. Elle ne peut pas donner un message négatif aux autres, car dire ce qui ne va pas est véritablement vécu comme un sentiment d'agresser l'autre.

Pourtant, c'est ce que systématiquement sa hiérarchie va lui demander de faire. Elle ne perçoit pas l'impossibilité dans laquelle Christelle se trouve, mais continue à lui demander de délivrer des messages négatifs si elle estime que les personnes autour d'elle ne font pas du bon travail. Sa manager applique ainsi directement les formations managériales qui sont déployées aujourd'hui. Comment gérer la non performance, comment gérer une situation difficile. Prenant les faits comme ils viennent et sont présentés, on ouvre la boîte à outils et on applique la solution « j'essayais de faire tout ce que je pouvais toutes les méthodes que j'ai appris en formation et tout pour communiquer mais ça passait vraiment pas et du coup... ça a été très difficile ». Même les changements de postes sont pilotés comme dans les livres. Imposés et vendus comme de la promotion, on flatte l'ego pour que la personne accepte quelque chose qu'elle n'a en fait pas le droit de refuser. Dans sa relation à sa hiérarchie, Christelle vit son incapacité à être entendue, incapacité qui trouve ses origines dans des situations bien antérieures. Elle n'a pas le droit et ne se donne pas le droit d'être elle-même, ni dans l'entreprise, ni dans sa vie privée

En effet, il est intéressant de noter que ce n'est pas la première fois que Christelle se retrouve dans ce type de situation, dans laquelle sa subjectivité et sa perception d'elle-même est mise à rude épreuve. Elle a besoin de l'avis des autres car incapable de prendre une décision pour elle, elle obéit en permanence. La communication est difficile pour elle, notamment avec ses collègues car elle a besoin de vivre dans un climat non conflictuel. Elle a besoin d'être en retrait mais on lui demande d'occuper le devant de la scène. Incapable de partager ni de déléguer, elle souffre de la critique.

Même le positionnement du poste est problématique: assistante comptable, elle veut être comptable mais se sent inférieure car n'a que bac+2. « Ce qui m'embêtait c'était le côté assistante comptable... c'est bon je serai comptable » Tout est intériorisé « J'intériorise... nerveusement je tremblais parce qu'à chaque fois je prenais sur moi... j'avais été hospitalisée pour de l'eczéma donc j'extériorise de temps en temps ». Elle a besoin de confiance et d'amitié et en veut à sa collègue qui n'est pas suffisamment compétente et qui la force à devoir lui donner des messages critiques, ce que Christelle ne sait définitivement pas faire.

Elle explique au cours de l'entretien que dès son enfance, sa voix n'est pas entendue. Sœur cadette, elle voit ses parents projeter et investir pour que sa sœur aînée fasse des études, là où tout lui sera refusé plus tard. Elle sera comptable, comme sa mère « compta, c'est ma mère qui me l'avait conseillé... moi j'avais bien envie de faire une voie générale pour faire comme tout le monde et c'est là que ma mère me disait, en fait pour mes parents je ne suis pas très, je ne suis pas très douée en fait... au niveau scolaire bon ma mère me l'a dit tel quel, soit tu vas en générale et tu seras la plus nulle de la classe, soit tu vas en BEP et tu seras dans les meilleures... Mes parents m'avaient dit de toute façon le bac tu l'auras jamais vu que t'es pas douée pour les études ». Ils ont laissé partir la fille aînée pour faire des études, mais gardent la plus jeune au plus près d'eux. Quand pour la première fois elle se retrouve, grisée, en liberté, elle s'enivre au point de devenir celle dont on se moque lors de ses trois années de BTS. En quête d'amour envers ses parents et surtout de sa mère, elle va arriver dans l'entreprise, nourrie de ce manque et se comportant toujours pour essayer de combler ce vide. On peut alors définir que ce n'est pas que l'organisation du travail qui est problématique pour Christelle, mais également son rapport à soi, malmené depuis l'enfance et réactivé dans la relation à l'autre en milieu professionnel. Elle va alors se retrouver dans la position de la mère qu'elle aurait aimé avoir, auprès de ses collègues, qu'elle va aider dans le sacrifice d'elle-même. « Je faisais tout du début à la fin, je lui en voulais vraiment de ne pas y arriver (collègue)... quand je suis revenue, j'ai recommencé tout son tableau parce que je ne m'en sortais absolument pas... j'avais peur de laisser mon équipe toute seule... ».

Mais l'entreprise ne peut pas entendre cette demande. Comment critiquer quand on cherche de l'amour et de la reconnaissance? Christelle, dans sa relation à sa hiérarchie, rejoue la problématique qui la définit et qui ne trouve pas de réponse. Elle se sent valorisée car sa chef lui donne des responsabilités en terme de gestion de projet, mais en même temps est mal vue de ses collègues car elle est en charge de la mise en place du changement alors que le changement n'est pas souhaité. L'entreprise la met dans une position où elle est tiraillée entre les demandes de l'organisation et ses propres valeurs qui ne sont pas compatibles. Elle la met dans une situation d'autant plus difficile qu'elle est coordinatrice, c'est à dire manager mais

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

sans pouvoir hiérarchique, donc sans légitimité. Elle est à la fois la mère nourricière qui va jusqu'au sacrifice de faire pour l'autre qui n'est pas à la hauteur dans son poste, et fille qui attend l'amour et la reconnaissance de sa hiérarchique, qui ne peut pas lui donner cela. Pourtant, nourrie de sa valeur loyauté qu'elle cite à plusieurs reprises, il est impossible pour elle de partir. Il faudra attendre qu'elle se fracture le bras pour qu'elle sorte de ce cercle vicieux et commence à se poser la question de savoir ce qui est bon pour elle. La violence physique permet ainsi enfin l'éventualité d'une sortie et d'une pause psychique.

L'entreprise, à ce moment-là, va néanmoins poursuivre sa violence, car non seulement elle lui impose un changement de poste insupportable, mais va même s'assurer qu'elle revienne le plus rapidement possible. L'absence est insupportable pour l'organisation et la reconstruction psychique impossible pour Christelle qui doit reprendre son poste plus vite que prévu.

Au niveau des qualités professionnelles, Christelle perçoit positivement le côté « speed » et la capacité à tout concilier de sa responsable: « c'est une fonceuse en fait... c'est une petite nerveuse, elle est vraiment, elle veut tout changer et elle lâche pas en fait... en fait elle peut être très douce et puis quand il faut que ça avance et qu'elle veut que ça aille vite... elle va pas nous lâcher jusqu'à ce que ce soit changé ». Il faut accepter le changement, être adaptable et ne pas susciter de conflit. Il faut aimer le challenge, les défis et être une fille cool. Il faut savoir à la fois améliorer les process et manager sans pouvoir hiérarchique. A l'inverse, être influençable, ne pas résister à la charge et à la pression et ne pas être capable de gérer ses émotions sont autant de traits de caractère qui ne sont pas bien perçus.

Du point de vue des qualités personnelles, pour Christelle, il faut être avant tout loyal et transparent. Elle définit la loyauté comme « des choses que je fais pas ou j'ose pas faire vis à vis des autres ou parce que je veux pas qu'ils soient dans la même situation où j'ai été ou que je veux pas qu'ils... » Le travail en équipe (« moi ce que j'aimais toujours c'est travailler en équipe pour... je leur demandais toujours leur avis sur tout ce que je mettais en place...

j'aime bien faire participer tout le monde... ») et la reconnaissance sont des besoins énoncés, le travail bien fait important. La confiance, la loyauté et l'amitié reviennent également fréquemment dans ses attentes quant au mode de fonctionnement.

## **II. Delphine ou l'entreprise famille et la hiérarchie sacrée...**

Delphine fait partie du comité de direction d'une entreprise moyenne française. A 52 ans, elle a gravi tous les échelons à force d'investissement total dans son travail. Mais suite à la plainte de deux de ses subordonnées pour harcèlement moral, elle se fait licencier. Il m'a fallu du temps avant de pouvoir rencontrer Delphine car elle m'a été recommandée avant son licenciement, mais à la date du rendez-vous convenu dans l'entreprise, a correspondu la date de la remise de la convocation à son entretien préalable au licenciement. Notre premier rendez-vous n'a donc pas eu lieu à la date initialement prévue. Il aura fallu attendre trois mois avant que Delphine puisse accepter de me rencontrer et de pouvoir parler de ce qui lui arrivait.

Ce qui est intéressant chez Delphine, c'est qu'elle est d'une part, impliquée dans une affaire de harcèlement donc une affaire ayant entraîné du mal-être sans intention de le donner, dont elle ne reconnaissait absolument pas être l'auteur, et d'autre part quelqu'un qui vit le mal-être et la souffrance dans sa propre chair suite à la notification de son licenciement.

Delphine trouvait son identité dans son travail « j'ai la valeur travail à la Sarkozy, faut travailler - travailler... moi je suis une dingue du travail ». Son slogan, qui est issu des paroles de sa mère est « plutôt mourir debout que de vivre à genou », va diriger sa vie, ce qui met en lumière l'identification de Delphine aux paroles de sa mère. Ce slogan lui vient de sa mère qu'elle a vu travailler comme une forcenée pour faire vivre sa famille. Delphine trouve une deuxième famille dans son entreprise, de plus elle a été choisie par le fondateur, le « père » de la société, le « père » qu'elle n'a pas connu dans sa vie privée « il doit y avoir quand même quelque chose dans ma tête, une figure d'autorité là, parentale, parce que je me suis tout de

suite sentie très proche de ce gars-là qui m'a choisie ». Celui qui reprendra les rennes n'est autre que le fils du patron, fils à qui elle ne confère que peu de qualités « il sème la zizanie, il ne sait pas s'entourer, il élimine ceux qui lui tiennent tête... par contre on se dit les choses ». Son manager est présenté comme incapable de diriger et décider. Delphine, tout en étant en rivalité permanente avec lui, se pose néanmoins comme sa conseillère. Elle se définit comme (subjectivité perception de soi): la plus intelligente, la plus performante « je suis là pour une mission, de... de donner tout ce que j'ai d'être la plus intelligente, la plus performante... ». On pourrait interpréter que Delphine se met en rivalité avec le fils légitime, elle, l'adoptée, la choisie.

Dans sa relation avec son manager (le fils du patron qui reprendra les rennes de l'entreprise) Delphine décrit une grande proximité avec lui, néanmoins teintée de grandes tensions préalables (un an auparavant). Delphine peut travailler énormément « je peux travailler 12 heures, 15 heures » mais elle a besoin de se sentir indispensable, là tout le temps et d'une position prestigieuse et du Droit, car le Droit c'est la vérité, la réalité, là où le mensonge n'existe pas.

Tout est à sens unique envers le haut de la pyramide. Ses collègues n'ont aucune grâce à ses yeux et cela va même aller jusqu'à la plainte déposée contre elle pour harcèlement moral. Mais Delphine ne comprend pas cette plainte et est incapable de voir quel comportement exagéré elle aurait pu avoir. Pourtant ses collaborateurs ne peuvent pas lui parler, elle est décrite comme trop dure, trop excessive. Pour entrer en relation avec elle, il y aurait besoin d'un tiers, mais elle ne comprend pas. Selon elle, tout le monde a un peu de mal. Elles ne sont pas engagées, investies, comme elles pourraient l'être.

Avec Delphine, tout est bras de fer, et surtout avec celui qui est défini comme son hiérarchique direct. Une dualité sans distance possible « faut dire que ma fille fait de l'escrime, elle est au sabre. Donc je me dis alors on est en duel, on est en duel quoi. Bon on est sur le ring, tu donnes un coup, moi j'en prends un », une lutte où ce sera ou l'un ou l'autre mais où au

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

final elle ne sera pas choisie. Pourtant jusqu'au bout elle continuera à proposer ses services. Elle propose même de former son successeur ou de servir de consultant alors qu'elle vient d'être licenciée. La confusion avec la famille est totale.

Au niveau des valeurs mises en avant, Delphine nous parle de confiance « j'ai quand même fondé cette relation et toute mon implication dans l'entreprise parce qu'il y avait cette confiance... je travaillais quand même pour un groupe qui se bat, qui est familial », d'honnêteté, fierté, dignité, de loyauté comme Christelle, de justice « il y a eu trahison » et de reconnaissance. Son métier de juriste est en parfaite ligne avec sa personnalité. Ce qui est important c'est de bien faire son travail. La notion de qualité est importante pour elle « je suis un bon élément, je sais travailler, c'est une valeur chez nous », tout comme le mérite « ce qui m'intéresse moi c'est d'être identifiée comme étant celle qui a les plus gros dossiers, il faut montrer qu'on le mérite » et de se donner à son travail « sauf à être dans le coma, ou euh dans la tombe, on ne loupe pas la semaine des assemblées ». Elle se sent appartenir à une famille. L'environnement, le climat familial est important pour elle, cette famille qui l'a finalement « trahie, laissée tomber ».

### **III. Caroline ou la jeunesse perdue...**

Caroline est une ouvrière de 52 ans qui travaille dans un grand groupe américain. Elle y a passé toute sa carrière, puis pour des raisons personnelles a quitté l'entreprise pour déménager dans une autre région, est ensuite revenue et a été réembauchée en CDD. C'est la seule de nos interviewés qui a un contrat précaire, ce qui joue beaucoup sur sa façon de travailler. En effet, elle se donne corps et âmes pour décrocher à nouveau un CDI qui signifierait la fin des problèmes d'argent pour la famille.

Malheureusement, rien ne va se passer comme prévu.



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Le grand problème de Caroline, c'est son manager. Sa relation avec lui la détruit à petit feu et en plus elle ne trouve aucun soutien chez ses collègues, voire même une accentuation de sa souffrance. Toute la situation dans son atelier de production est pathogène: des collègues de travail qui se font du mal de peur de perdre leur poste: mauvaise formation des nouveaux, humiliations, remarques désobligeantes... « quand il y avait des formations on vous laissait, on tapait du doigt pour que ça aille plus vite, on vous critiquait... et ça ricanait à la machine... c'est humiliant et ça fait très mal » et un manager totalement autiste à toute relation sociale « des fois je suis froid, je suis pas très sociable, j'ai du mal à m'exprimer ». Incapable de communiquer sereinement, il ne perçoit pas non plus la place à laquelle les opératrices le mettent et les effets de sa fonction.

Caroline est énormément en souffrance. Elle se questionne en permanence sur ce qu'elle a fait, intériorise la problématique et se dit que si ça ne va pas, c'est forcément de sa faute.

Ce qui est intéressant c'est son positionnement et ses justificatifs. Elle met son échec sur le compte de son âge et de son physique qui, selon elle, n'est plus ce qu'il était il y a 30 ans, ce qui rend les choses plus difficiles. Si elle était en âge de plaire ou de séduire, alors probablement les choses en seraient autrement. Elle a tout le temps peur, peur de blesser, de mal faire... se sent un déchet.

De son manager, elle dit que ce n'est pas un homme, car il ne dit pas les choses et n'est pas franc. « Pour moi un homme, et en plus un supérieur hiérarchique, s'il a quelque chose à vous dire, il vient vous le dire... mais quelqu'un qui hurle de l'autre bout de la salle, vous regardant mais qui n'a pas le courage de venir vraiment près de vous, non je suis désolée, c'est pas un homme. Un homme il vient en face de vous il vous parle ». Un homme tient debout, prend ses responsabilités, s'adresse aux autres, mais lui, n'en est pas un. Il ne prend pas ses responsabilités car utilise le feedback des autres pour justifier ses décisions envers Caroline. Elle lui reproche de n'être focalisé que sur les chiffres mais ne se rend pas compte du prix à payer

pour obtenir le chiffre: formations bâclées, individualisme dans les équipes, chacune cherchant à bien se faire voir du chef, mal-être... Ce qu'elle dénonce est en même temps ce qu'elle recherche: une relation de séduction.

Dans ses valeurs, qu'elle cherche du côté du narcissisme et de l'image (beauté, jeunesse), tout tourne autour du respect « il y a le respect, comme il y a le respect des parents, il y a le respect du chef, je veux dire c'est la logique des choses », notamment de la hiérarchie « moi j'ai toujours appris que ben partout son supérieur hiérarchique on le respecte... on respecte ses supérieurs, parce que voilà oui même que vous pourriez être sa mère, mais on le respecte, c'est votre supérieur », ainsi que des canons de beauté véhiculés par la Société: il faut être jeune, beau, en réussissant pour être quelqu'un « c'est vrai que vous êtes bien foutue, vous avez 20 ans tout passe, à 50 ans ça passe tout de suite un peu moins... le physique sans décolleté ça servait à rien moi ça ne marchait pas ». Pour elle, le train est passé, il ne lui reste que son travail consciencieux pour espérer décrocher le sésame du CDI. Elle a besoin d'entraide, de partage « il y a plus de partage c'est perso, c'est très perso, il y a plus de véritable communication », de patience, là où tout n'est que individuel, paranoïa et délation. Elle a besoin d'un environnement convivial et familial. La notion de place est pour elle, fondamentale. Perdre sa place renvoie à la perte de l'emploi et à la perte de la sécurité. Avant sa capacité de séduction lui permettait d'avoir le sentiment de pouvoir contrôler son devenir. Aujourd'hui l'âge avançant, elle se retrouve dans une fragilité et dans une recherche exacerbée de l'amour de l'autre, en l'occurrence de son manager « avant j'étais une femme battante qui en voulait et qui était prête à foncer quitte à écrire au Président de la République s'il le fallait. Là, je suis incapable de faire une lettre pour être femme de ménage. Donc j'en suis arrivée à ça aujourd'hui La peur de tout... il m'a vraiment humiliée, il m'a traînée plus bas que terre... qu'est-ce que j'ai fait? ». Elle souhaiterait être aimée pour ce qu'elle est, mais son ébranlement narcissique général la fragilise et lui fait poser sur elle-même un regard aussi dénigrant que celui qu'elle prête à son manager. Elle a tendance même à rester dans cette position de victime, attendant l'amour et la réparation de la part de l'autre. « je pense que je suis la méchante, j'ai été la personne incompétente, le déchet... même un chien participe à votre repas de famille,

et là non, vous êtes vraiment la pestiférée ». La construction subjective de Caroline est fragile, d'où le besoin de se sentir étayée pour se sentir en sécurité. Elle a besoin de s'appuyer sur quelque chose de stable comme l'obtention d'un CDI et non éphémère comme dans une situation de CDD, ou de jeunesse perdue.

Dans l'histoire de Caroline, on peut mettre en lumière le problème du positionnement de son manager, de la nomination de personnes qui n'ont aucune fibre managériale. Propulsé au rang de manager parce que c'était un bon technicien, il est tout à fait incapable de gérer des équipes, qui plus est féminines et en grand nombre. Pourtant dans les organisations, on assiste de plus en plus à la mise en place de groupes soi-disant autonomes, qui du coup justifient un manager pour 60 personnes mais aucun accompagnement, ni mise en place de l'autonomie des groupes, qui au final recherchent un chef, et du manager qui du coup est partout et nulle part et décuple un comportement paranoïaque et de contrôle car il ne peut ressentir que de la perte de contrôle de par le nombre de personnes qu'il est censé diriger. Totalement impossible. La résultante est que les personnes qui recherchent de la reconnaissance, comme Caroline, se retrouvent en souffrance car elles ne peuvent trouver que du vide, de la suspicion et des reproches. La demande d'amour de Caroline est même telle que probablement cela va produire de la violence de la part de son manager qui se sent pris dans cette demande exagérée et permanente à laquelle il ne peut pas et n'a pas à répondre.

#### **IV. Nathalie ou la recherche d'une famille...**

Nathalie est une jeune retraitée très attachante. Elle me reçoit chez elle juste avant de s'envoler pour un mois de vacances au soleil. Ce qui est intéressant chez Nathalie c'est qu'elle a écrit tout ce qui lui est arrivé, elle me donnera même son classeur avec toutes ses notes, classeur qu'elle ouvre devant moi pour la première fois depuis son départ de la société dans laquelle elle a fait bien plus que juste travailler. Célibataire et sans enfants (qui la fait se définir comme nullipare « maintenant je peux le dire c'est vrai que le terme de ne pas avoir d'enfant

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

c'est nullipare, vous connaissez ce terme? Alors nullipare et retraitée je vous dis pas... »), l'entreprise familiale dans laquelle elle a passé une bonne partie de sa vie, représentait une réelle famille pour elle « c'est une entreprise vraiment familiale... on était tous ensemble...on avait même un nom qui représentait, sur la place on était pas n'importe qui..., pour moi l'entreprise c'était 4 générations, disons que j'existais par le travail, ma famille je vous le dis c'était l'entreprise, Monsieur S était un peu mon père, avant j'étais Nathalie de S ».

Le mal-être la mènera jusqu'à la volonté de se pendre dans la salle de réunion, là où elle était sûre que tout le monde la verrait « je vous assure je me serai pendue dans la salle de réunion, je peux vous le garantir... parce que c'était là que se réunissait toute cette bande de crabes. Ils m'auraient vue le lundi matin, j'aurais aimé partir comme ça ». Elle ne doit son salut qu'à son ancien patron, qui, voyant que ça n'allait pas, la conduit chez son médecin, qui la mettra en arrêt jusqu'à la retraite.

Le plus grand regret de Nathalie? De n'avoir pas pu fêter avec ses collègues, ses amis, son départ à la retraite, car un homme, son nouveau patron, l'aura tellement démolie que son arrêt de travail fera office de départ à la retraite.

L'entreprise a trouvé un repreneur suite au départ à la retraite de celui qu'elle considère un peu comme son père. Au début de leur relation professionnelle, s'installe même une relation amoureuse entre Nathalie et son nouveau patron, relation gardée secrète et visiblement de courte durée. Dès lors, il est difficile pour elle de l'appeler chef car il déploie un management qui est à l'opposé de ses valeurs et du management qui avait été mis en place jusqu'alors.

Le nouveau manager contrôle et surveille tout, mettant ainsi en place une organisation du travail perverse et délétère. Il pousse à la surveillance entre collègues et pire, à la délation. Les heures de pause doivent être marquées et contresignées par un collègue présent. Il veut que les gens l'appellent chef mais elle ne peut pas « au début ça me faisait sourire parce que

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

je ne fonctionne pas comme ça, je ne vais pas vous appeler chef, je vous respecte beaucoup mais... ». Le collectif est ainsi cassé et toute l'organisation est mise en insécurité.

Il introduit des nouvelles personnes et pousse les anciens à douter d'eux-mêmes. Nathalie aura le sentiment de devenir folle, de perdre confiance en elle car commence à faire des erreurs qu'elle n'a jamais faites auparavant « J'étais détruite, je vous assure je n'avais plus aucune confiance en moi. Il m'est arrivé de faire des erreurs que je n'avais jamais faites avant parce que je n'avais plus aucune confiance en moi. J'étais complètement détruite... il m'a fallu trois ans... je ne pouvais même plus passer dans la rue... j'avais des palpitations, envie de pleurer, je me sentais mal, je n'avais plus goût à rien... ».

Avec ses collègues, elle est très proche. Elle continue même à les voir et à leur rendre des services administratifs, mais uniquement ceux qui ne font pas partie de la cour du chef.

C'est avec son chef que tout se joue. Au début se mêlent relations professionnelle et amoureuse car elle dit aimer les hommes de pouvoir. De plus il est sans diplômes, comme elle d'où l'homothétie et le rapprochement avec lui, avec la sensation que c'est un homme bien, surtout qu'en plus, il reprend l'entreprise si chère à son cœur. Le fils prodige en quelque sorte. « J'étais tellement épatée par cet homme-là qui reprenait l'entreprise et puis que ce nom reste... je l'ai trouvé absolument charmant, c'était courageux de sa part... il est pas mal physiquement et j'aime bien les hommes de pouvoir, je sais c'est ridicule, il est simple, il est comme moi il n'avait pas fait d'études supérieures... » Etre amoureuse du fils c'était s'unir à la famille entreprise. Il y a chez Nathalie une confusion entre vie professionnelle et vie privée car n'ayant pas de famille à elle, l'entreprise est sa famille. Se faire rejeter par sa famille professionnelle est insoutenable pour elle, mais en même temps elle va se plier aux demandes car elle ne peut se convaincre de partir d'elle-même. Il faudra l'intervention d'un tiers (le médecin) pour qu'elle s'arrête. Elle confiera également que pendant des mois elle ne pouvait plus passer devant l'entreprise sous peine de fondre en larmes.

Nathalie ressemble à Delphine dans le positionnement de l'entreprise et les liens qu'elle y tisse. Des comportements similaires dans la sphère professionnelle et privée sont décelables. Nathalie dit être celle qui arrange toujours tout dans sa propre famille, sa fratrie comme dans l'entreprise. Faire partie de la famille est quelque chose de capital. Chez Delphine et Nathalie, ce sont deux entreprises familiales qui sont mises en lumière, avec deux patriarches qui partent à la retraite et emmènent leurs valeurs avec eux. Les repreneurs veulent se distinguer du précédent dirigeant et sous couvert de ramener du sang neuf, chamboulent complètement les repères anciens.

Dans les deux histoires, on assiste à un duel avec le nouveau dirigeant, le fils du père qui les avaient dans les deux cas accueillies comme leur propre fille, ou en tous les cas c'est ainsi qu'elles se positionnaient. Auraient-elles eu les mêmes liens et de ce fait les mêmes interactions dans une entreprise non familiale? Est-ce parce que justement c'est une entreprise familiale qu'elles ont décidé de travailler pour elle? En tous les cas, c'est lorsque leurs valeurs fondamentales sont bafouées par le nouveau manager, que le rejet par la famille professionnelle se matérialise et que la souffrance arrive.

Au niveau des valeurs pour Nathalie, ce qui ressort c'est bien évidemment la dimension familiale de la relation à l'entreprise qui est primordiale. A cela s'ajoute la loyauté, la fidélité et le travail bien fait comme dans tous les témoignages. Comme Caroline, elle ne veut pas être traitée « d'has-been » comme elle le répète dans son discours, et voit en la jeunesse ce qui est préféré car plus malléable et physiquement plus attrayant. Pour elle un manager doit garder et motiver, à l'opposé de ce qui est vécu, comme le contrôle, la division par la délation et le chef se posant en roi despotique. Elle se sent naïve et sensible, ce qui sont deux caractéristiques qu'elle ne trouve pas très avantageuses.

## **V. Isabelle ou être cadre pour exister...**

Isabelle travaille dans la même entreprise que Julien dont on parlera plus loin. Agée d'une trentaine d'année, le jour de notre rendez-vous, sera également le jour où elle postera sa lettre de démission, ne trouvant pas d'autre solution que la rupture radicale pour échapper à sa situation qui la fait tant souffrir.

Toute sa revendication tourne autour de son statut et de la recherche de reconnaissance associée. En effet, Isabelle est non cadre et sa volonté est de passer cadre en prenant son niveau d'études comme justificatif: « je suis rentrée par la petite porte malgré mon Master I... j'ai un diplôme moi... je veux pas en rester là et je comprends pas pourquoi on me passe pas cadre... ces personnes avaient plus ou moins le même âge que moi, plus ou moins la même carrière, qui ont eux aussi un bac+4, ont directement été embauchées en tant que cadre... ». Tous ses entretiens avec sa hiérarchie ne sont orientés que vers ce sujet, comment passer cadre. Tant et si bien que l'exaspération de part et d'autre devient plus que réelle et conduit à la rupture.

Rentrée dans l'entreprise en tant que prestataire extérieure, elle connaîtra le sentiment de reconnaissance lorsque, enceinte de 7 mois, l'entreprise propose de l'embaucher en interne. Elle a alors l'impression de compter pour son hiérarchique de l'époque, mais cela ne durera pas « j'ai été embauchée j'étais déjà à 7 mois de grossesse, donc c'est quand même une preuve de volonté de la part de mon employeur, aujourd'hui de vouloir m'embaucher ».

En effet, quel que soit le hiérarchique avec qui elle discute, elle dira de chacun que c'est un incapable « mes chefs ne gèrent pas la situation... je peux pas faire d'efforts pour eux parce que de toute façon ils n'en font pas pour moi..., c'est ce qu'il y a de plus terrible, ces personnes qui ont été embauchées en tant que cadre sont des personnes qui donnent que du vent... pourquoi mes chefs n'ont pas été capables de voir qui travaille et qui travaille pas ». Elle cherche quelqu'un qui se batte pour elle, mais elle ne trouve pas. Elle a le sentiment d'être la seule à maîtriser son métier, que tous les managers n'y connaissent rien et en plus, ne la reconnaissent

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

pas comme ils devraient, c'est à dire en la faisant passer au statut supérieur.

Il en est de même avec ses collègues. Personne n'est aussi investi qu'elle « j'ai fait des heures supp, j'ai pris sur moi le poids qu'il y avait sur 4 personnes... ». Pourtant elle a l'impression que tous les autres sont reconnus à leur juste valeur, voire même qu'ils ont un statut supérieur à elle, tout en en faisant nettement moins.

Pour Isabelle, tout est injuste et c'est insupportable. Elle pleure énormément pendant l'entretien et nous explique longuement qu'elle vient d'un territoire d'Outre Mer et qu'elle a dû se battre pour arriver là où elle est, en plus éloignée de sa famille. Elle met également en avant son bac + 4 qui devrait à lui seul justifier son passage au statut de cadre, même si le diplôme n'est pas en rapport avec son métier actuel.

Lorsqu'on lui demande pourquoi il est si important pour elle de passer cadre, elle répond que pour ses parents, si on n'est pas cadre, on est personne. Pour elle, elle n'existe du coup aux yeux de personne: ni de son employeur qui n'entend pas ses revendications, ni aux yeux de sa famille, surtout quand sa fratrie a très bien réussi, selon elle, « ma sœur a très bien réussi, mon frère est comme moi super diplômé et a une bonne situation... aujourd'hui ce qu'ils me disent c'est que je vaux que dalle, je vaux rien, à leurs yeux je vaux rien ». Cela met également en évidence une rivalité entre elle et le reste de la fratrie.

Les entretiens avec la hiérarchie sont, selon elle, houleux, émotionnels, et personne n'arrive réellement à communiquer. Pourtant, tout au long de sa carrière dans cette entreprise, elle fera ce que les autres n'arrivent pas à faire, et comme elle est à son poste depuis quelques années, elle sert de référence. Plus on viendra la solliciter pour qu'elle partage son savoir, plus elle aura l'impression d'être utilisée mais de ne pas compter « elle sait combien je me tue à la tâche, le chef en abusait aussi... je me suis sentie exploitée, littéralement exploitée ».



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Le problème dans cette entreprise est également qu'on veut lui faire croire qu'elle est reconnue à travers des augmentations de salaire plus importantes, mais Isabelle apprend par la suite que ce n'est qu'un rattrapage de salaire négocié par les syndicats et que plusieurs personnes en ont bénéficié. Son sentiment que l'on se moque d'elle devient alors réel et incontrôlable « écoutez arrêtez j'ai été augmentée comme tout le monde et j'ai la preuve par les syndicats que cette augmentation vous auriez voulu la faire plus pour quelqu'un ou moins pour l'autre c'était impossible tout le monde a eu la même ». La perte de confiance est réelle, totale et irrécupérable et la conduira à la démission et au retour dans son territoire d'Outre-Mer. Sa défense est donc de partir en se sentant trahie mais en gardant l'incertitude qu'elle ne peut passer cadre.

On trouve chez Isabelle un problème rencontré dans plusieurs entreprises. Souvent la hiérarchie préfère faire miroiter des choses ou donne des raisons externes pour justifier un refus, ceci ne permettant pas à la personne d'avoir droit à la vérité, même si parfois elle peut être difficile à entendre. Le mensonge, ou l'absence de courage managérial est un des fléaux les plus importants car il détruit à long terme toute confiance envers le monde du travail et ne permet pas à la personne d'évoluer.

Pour Isabelle, ce qui est capital, c'est la reconnaissance, en rapport avec l'expertise et la quantité de travail (heures supplémentaires, charge mise en œuvre...). L'injustice est insupportable. En termes de qualités professionnelles, il faut être organisée et rigoureuse et en terme de qualités humaines, il faut se battre, faire plus, pour avoir plus « je suis une battante, je suis combative ». Le poste de manager est décrié mais souhaité pour exister « je veux être au moins un n+1 », même si Isabelle n'associe que le management à la reconnaissance de son diplôme, sans jamais décrire ce qu'elle serait ou ferait si elle était manager.

## VI. Valérie ou l'image du père...

Valérie a 23 ans et travaille dans le cadre de ses études. Mais les différentes expériences professionnelles qu'elle a occupé se sont terminées dans de la souffrance. Tout en menant des études de droit, elle vit sa première expérience professionnelle dans un cabinet politique. Valérie s'investit entièrement car elle a l'impression de faire quelque chose d'important « au début j'étais très investie comme c'est très valorisant, je me suis investie à fond, j'ai mis mes études de côté même si j'avais réussi ». Mais rapidement les choses ont dégénéré. Utilisée à l'extrême, elle se rend compte que les personnes pour qui elle travaille ne la reconnaissent pas elle, mais l'exploitent, comme ils le feraient avec n'importe qui. L'expérience est brutale « je venais de tomber de 10 étages, je ne m'attendais pas du tout à ça j'étais tétanisée, je n'ai pas su quoi répondre. ». Alors qu'elle ne doute pas de ses capacités, elle se sent nulle et sans intérêt « ils m'ont fait douter de moi, j'étais assez dévastée pendant 3 mois, je me sentais nulle et sans intérêt ».

Dans sa deuxième expérience, une radio locale, l'ambiance est jeune et plus détendue. Mais là aussi, le manque de cadre fait que les frontières inexistantes entre le privé et le travail vont faire se rapprocher sphère privée et professionnelle. Valérie entame alors une relation privée avec le responsable et lorsque la relation se termine, la relation professionnelle va également en souffrir et conduire au départ de Valérie.

Dans son discours, Valérie mélange encore toutes les sphères et son discours professionnel fusionne avec sa vie privée. Elle nous dit qu'elle n'aime pas le secteur privé « je ne veux pas travailler dans le privé... » qu'elle décrit comme un lieu où il y a « la compétition parfois sans réflexion profonde, en totale inadéquation avec ma façon d'être... maintenant je vais faire le requin » et veut travailler dans le public. Elle nous dit qu'elle a choisi le droit pour son père, père dont elle admire les valeurs.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Ses affirmations ne sont pas étayées par des faits mais par des émotions, des croyances, des certitudes. Elle tente de trouver une adéquation entre ses valeurs propres (sociales) « la cohésion humaine » et les valeurs supposées de l'activité professionnelle. Ses valeurs sociales émanent de sa famille, et plus particulièrement de son père, qu'elle pose en idéal « par rapport au droit je l'ai fait pour mon père... mon père est défenseur syndical, il travaille tellement... avec sa façon d'être généreux... il m'a poussé à faire ça (études de droit) parce qu'à un moment il a eu un phénomène d'autocensure c'est à dire qu'il s'est arrêté... parce qu'il ne se trouvait pas forcément à sa place là-dedans, parce qu'il a eu des enfants et je pense qu'il voulait que je reprenne le flambeau. Il l'a d'ailleurs dit en filigrane... je me sens mieux par rapport à tout ça et j'ai l'impression de ressembler à mon père donc pour moi c'est une réussite ».

Dans ses expériences professionnelles, elle ne peut qu'être déçue car elle ne retrouve pas ses valeurs, le fait d'être là pour l'autre. Le privé est pour elle inenvisageable car elle lui prête un environnement concurrentiel qui est, pour elle, insupportable, une violence impossible à contenir ; ce qu'elle veut c'est être là pour celui qui est le plus fragile. Pour elle, l'un contre l'autre est violent, elle recherche donc l'un pour l'autre. Elle essaie d'être parfaite dans ce qu'elle entreprend pour ne pas être exposée au rejet potentiel de l'autre.

Ce en quoi elle croit c'est la bienveillance, le collectif, être là pour aider l'autre et la reconnaissance au travers de l'estime de l'autre. La compétition étant insupportable pour elle, elle veut pouvoir être dans l'échange, le partage entre les classes sociales « on peut traverser les classes et je pense que c'est ça que mon père m'a appris, à ne pas rester figée dans un univers et se réduire à ça. Dans ma vision des choses c'est essayer de sortir de cette classe sociale dans laquelle on te met ».

Elle aimerait trouver un environnement où l'on puisse compter les uns sur les autres comme dans la police par exemple. Faire attention aux autres est une dimension qui lui a été transmise

par ses parents, « la cohésion humaine... le fait qu'il y ait un facteur risque fait que tu es obligée de compter sur les gens avec qui tu travailles, ce ne sont pas simplement des intrigues de bureaucrate ». Elle aime la culture et la stimulation intellectuelle, tout en étant rigoureuse et dans un cadre « A mon sens, l'épanouissement personnel passe par la culture et j'ai envie d'un travail qui me permette d'une part de me cultiver comme je l'entends et qui me stimule aussi intellectuellement ». Ce qui est important également c'est le respect de l'autorité. Ce n'est pas à elle de demander « soit on me demande de parler et je le fais, soit on ne me demande rien et je ne viendrai pas réclamer c'est impossible pour moi... une fois encore mes parents m'ont appris une sorte de rigueur, d'ordre, tu respectes l'autorité, tu respectes les adultes, tu ne bouscules pas l'ordre établi ». Elle veut pouvoir ressentir de la valorisation pour l'investissement donné « je pense que comme pour beaucoup de gens on cherche la valorisation, c'est universel, on a pas envie de faire un travail qui soit totalement dévalorisant ».

## **VII. Cécile ou la parole mise en doute...**

Cécile, infirmière en hôpital psychiatrique, est pour moi un cas particulier. De toutes les personnes interviewées, c'est la seule qui m'a inspiré de la méfiance. En sortant de chez elle, j'ai eu l'impression de m'être faite avoir, d'avoir eu en face de moi quelqu'un qui m'a utilisée pour me raconter sa vérité qui en réalité était un mensonge. Son discours ne tenait pour moi absolument pas la route. Ses symptômes décrits étaient bien ceux appartenant au mal-être, la façon de les présenter me faisait douter de la véracité du vécu de cette même souffrance.

J'ai eu l'impression d'avoir perdu deux heures de mon temps et par la suite, même à la lecture de l'entretien, mes préjugés m'ont empêché de décoder l'apport de cet entretien.

J'ai alors décidé de faire lire cet entretien à une autre personne et de lui demander quelle était son analyse. Je ne lui ai pas fait part de mon ressenti, ne voulant pas biaiser sa lecture, la seule explication donnée a été que je n'arrivais pas à retirer quoi que ce soit de cet entretien.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Quelle ne fut pas ma surprise lorsque la personne est revenue en me disant que l'entretien était très riche en contenu...

Nous avons alors échangé sur mon ressenti et ce qui est intéressant est que la personne qui a lu l'entretien m'a fait part immédiatement de la problématique de la personne: personne ne croit à ce qu'elle dit et c'est là tout son problème. D'ailleurs dans l'entretien Cécile fait référence à un abus dont elle aurait été victime dans sa jeunesse, abus dont personne n'a reconnu la véracité, et surtout pas son père « en fait j'ai été victime d'attouchements sexuels par un ami de la famille. Et mon père n'a pas voulu porter plainte, les gendarmes étaient à la maison, il n'a pas voulu porter plainte ».

Dès lors, sa vie se construit autour de ce double viol: viol physique et viol de la non croyance de ses proches. En devenant infirmière (dans le même hôpital que Claude et Patricia qui seront présentés ultérieurement), elle se permet de réparer et de se réparer, au travers de la prise en charge des patients.

Pourtant tout va basculer quand l'organisation du travail lui donnera l'impression de ne plus pouvoir tenir ce rôle. Par la réduction des effectifs, elle ne peut plus soigner comme au préalable. La bonne mère devient alors agressive, ne pouvant pas prendre du recul puisque vivant complètement sa problématique. Elle est alors en conflit avec sa hiérarchie et ses collègues. Elle ne fait plus confiance à l'organisation, du coup quand des membres de cette organisation lui conseillent de ne pas aller voir un thérapeute à l'extérieur, c'est exactement lui qu'elle décidera de consulter. « Tes collègues se plaignent de toi, enfin que des trucs négatifs sur ma manière de travailler... elle m'a même dit que j'avais une pathologie psychiatrique... elle m'a proposé de me faire suivre par mon chef de service... si je dois me faire suivre ce sera à l'extérieur. Elle me dit oui oui ben va n'importe où sauf à G, elle est incompétente, et entre temps j'ai appris qu'elle était spécialisée en harcèlement moral, très intéressant quand même hein? »

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Cécile ne cherche qu'une chose, qu'on la reconnaisse dans sa souffrance, mais là encore, l'organisation et les mécanismes de gestion qui se mettent en place dans l'hôpital ne permettent pas cette reconnaissance. Au contraire, ils vont raviver sa problématique, jusqu'à la dépression et le burn out.

Ce qui est important pour Cécile, c'est de faire un travail de qualité et de dire les choses quand ça ne va pas « il n'y a pas de reconnaissance du travail accompli... mais je suis une grande gueule... ». Son besoin de dire ce qui ne va pas haut et fort, est souvent maladroit et entraîne un défaut de solidarité envers elle. Elle aimerait une dynamique d'équipe, une solidarité « j'ai une collègue qui m'a dit quand même que quand ils s'en prennent à l'une de nos collègues ben on est presque content que ce soit pas nous, c'est fort quoi, Solidarité, c'est niveau zéro », de l'humanité « j'ai peut-être un peu plus d'humanité que ma chefferie et du coup les patients viennent très souvent chez moi même si je ne suis pas leur référente », mais sa problématique empêche la possibilité de créer cet environnement de confiance car elle apparaît agressive au premier abord. Elle a besoin de justice avant toute autre chose afin d'être ainsi reconnue en position de victime « ce qui me fait monter au créneau c'est les injustices, surtout les injustices ».

### **VIII. Patricia ou la fragilité de l'estime de soi**

Patricia travaille en tant que monitrice - éducatrice dans le service public, en hôpital psychiatrique, comme Cécile et Claude. Elle souhaite changer de poste et évoluer vers une activité où elle se sentirait davantage reconnue dans sa fonction. De formation en formation, en passant par la VAE (validation des acquis et de l'expérience), elle pourrait aujourd'hui prétendre au poste d'éducateur spécialisé, mais à chaque demande pour un poste de ce type, elle essuie un refus « cela fait trois ans que j'attends et maintenant je suis vraiment en souffrance au niveau du travail puisque je ne suis pas reconnue sur ma fonction ». Ce qui la met dans un état de souffrance physique et psychique est le manque de transparence concernant ces refus

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

« ça se traduit... ça fait un an que j'ai développé une allergie, des symptômes d'allergie. J'ai fait des tests on a rien trouvé. Des douleurs au dos, j'ai perdu confiance en moi. J'ai pris du poids, puis au niveau de la santé, et au niveau moral aussi. Il y a des jours où je vais travailler avec la boule au ventre alors je me motive... envers l'encadrement, mais les résidents j'ai de plus en plus de mal à les supporter... je ne vois plus de positif chez eux ».

Aucune explication ne lui est jamais donnée, la hiérarchie se réfugiant derrière les processus de la fonction publique, en disant que ce n'est pas eux qui prennent la décision. « J'ai fait trois demandes de mutation, toujours la même réponse pas de poste. Sauf que dans les faits c'est pas du tout ça, j'ai l'impression, je me sens... persécutée... et quand je demande des explications on ne sait pas me répondre, ce n'est pas nous qui décidons, enfin je suis toujours remballée, puis on me dit mais tu te fais des idées... je pense que ce qui est difficile pour moi c'est de ne pas savoir, de ne pas avoir de réponse, et je doute, enfin je me demande est-ce que je suis compétente, est-ce que c'est moi, qu'est-ce qu'ils cherchent, qu'est-ce qu'ils attendent de moi? Bon c'est sûr je pense qu'ils vont pas me dire que je ne suis pas compétente, je ne sais pas c'est un service langue de bois ».

La déresponsabilisation permanente l'épuise et elle a du mal à trouver l'énergie et la motivation pour venir travailler.

Ce qu'elle recherche au travers d'un nouveau poste, c'est de sortir du soin qu'elle trouve sans réflexion, à un travail plus intellectuel, d'éducation en équipe. Elle veut à nouveau se sentir utile « j'ai souvent le sentiment que ce que je fais ça ne sert à rien, j'ai besoin de changer de trouver un sens à l'éducatif... je veux retrouver une motivation dans mon travail que je me sente bien, utile et en adéquation avec ce que je ressens, je veux des projets, un poste où on ne fait que de l'éducatif », faire des projets, apporter quelque chose et trouver un sens à l'éducatif et à son activité professionnelle.

Elle compare la jeunesse à la vieillesse, la motivation, l'énergie, au désinvestissement et au

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

blocage « ces collègues qui viennent d'arriver sont pleines d'énergie, elles proposent des trucs, mais il y a 17 ans on l'a déjà fait... en plus nous on vieillit ».

Elle se sent coincée car elle serait prête à quitter la fonction publique, mais sa situation familiale et les emprunts pour payer la maison ne lui permettent pas de laisser libre cours à ses aspirations « je postule, mais je perds 200 euros si je quitte la fonction publique, voilà je suis bloquée de tous les côtés sinon je serai partie depuis belle lurette... je ne peux pas penser juste à moi, à ma carrière... enfin on est trois, puis on a la maison à payer encore... je me sens bloquée de tous les côtés... je me sens comme dans un étau, prisonnière».

Ce qui est étonnant c'est que personne dans sa hiérarchie ne lui parle. La seule qui a eu un semblant de volonté managériale, une nouvelle cadre embauchée dans l'institution mais venant du privé, s'est vue rappelée à l'ordre car elle lui a proposé de faire de la gestion de projets pour répondre aux souhaits d'évolution de Patricia, comme ça se pratique dans l'entreprise. Or ce n'est pas comme ça qu'on fait dans la fonction publique, on respecte les définitions de postes de chacun et on ne permet pas un enrichissement des postes selon les désirs individuels. Il ne faut pas créer de différence entre des personnes de même poste car l'institution ne saurait pas gérer cette différence.

Il n'y a pas de transparence, pas de discours professionnel et pas de point fait sur les compétences réelles de la personne. Les personnes souhaitant évoluer attendent les concours officiels, ou alors ont le sentiment que seules les personnes posant problème, obtiennent une mutation pour avoir la paix. Triste image pour celles et ceux qui aimeraient évoluer sur la base du mérite ou de leur performance démontrée.



## **IX. Sophie ou l'idéal de la ressource humaine**

Sophie, cadre, chef de produit et manager dans une entreprise privée, est la dernière personne que je rencontre dans le cadre de mes entretiens. Le démarrage est assez inhabituel dans le sens où j'ai l'impression d'être à un entretien d'embauche tant elle se présente comme si c'en était un. Elle précise néanmoins immédiatement qu'elle n'a pas d'enfant.

Sophie est en souffrance pour plusieurs raisons. La raison officielle est son manager, qui à ses yeux, n'en est pas un « je souffre que sur mon lieu de travail il n'y a pas de management au sens propre ». Il ne sait pas serrer la vis, ni prendre de décisions « il ne manage pas, il ne serre pas la vis quand il faut la serrer, il ne prend pas de décision quand il faut en prendre et voilà ». Au contraire, il divise pour mieux régner et utilise les dires d'autres personnes pour critiquer et rendre la relation de travail compliquée «notre Responsable a une façon de gérer en divisant pour mieux régner ». On retrouve des ressemblances avec le style de management décrit par Nathalie.

Sophie a besoin d'un manager à l'opposé de celui qu'elle a en terme de personnalité, qui sache prendre des décisions même si elles ne plaisent pas, qui sache composer avec les personnes autour de lui, accompagner, soutenir, fédérer et créer un partenariat sont autant de compétences à avoir et que le sien n'a pas. Selon elle, il faut pouvoir à la fois dire quand ça ne va pas, mais également complimenter quand quelque chose de bien a été fait. Il faut gérer le stress, faire tampon et ne pas faire redescendre la pression sur ses collaborateurs « il n'est pas du tout crédible à mes yeux, moi ce que j'aimerais c'est un manager qui sache prendre des décisions, même si elles ne me plaisent pas, mais des décisions justifiées. ».

Mais elle est également en souffrance car la Sophie qui est au travail n'est pas la même Sophie qui est dans sa vie privée « je ne suis pas moi-même, j'ai fait l'expérience de tout mélanger quand j'étais jeune, et ça ne finissait pas très bien, je suis au travail pour travailler, je ne suis

pas là pour créer des liens, pour me faire des amis... ».

Au niveau professionnel, Sophie est en permanence en contrôle de ses émotions car pour elle, il n'y a pas de place pour les sentiments et toute émotion doit être maîtrisée.

Sophie me parle de ses parents entrepreneurs, pour qui elle voue une véritable admiration et a mis en place une idéalisation de la ressource humaine car c'était là la seule faiblesse identifiée chez son père « mon père aurait pu embaucher, aurait pu grandir, mais il m'a toujours dit non non non les salariés je ne saurai pas les gérer, c'est trop compliqué d'un point de vue humain ». Si c'était une fragilité, alors cela doit être bien compliqué « c'est des ennuis, voilà il avait cette idée-là »... Sophie se lance dans toutes sortes de formation pour apprendre à gérer ce que son père n'a pas su faire « je peux me permettre quelque part d'en parler puisque je suis diplômée de management, il y avait le management des ressources humaines, c'était le plus difficile pour moi »... Est-ce pour le réhabiliter et lui rendre sa perfection? Une perfection qu'il n'a jamais eue, mais qu'elle attendait de lui.

Aujourd'hui, Sophie aime le travail bien fait, de qualité et mettre à distance ses émotions. Comment? En étant rationnelle, factuelle, objective et en prenant du recul. Pourtant, le moindre conflit la mine. Elle aimerait être sympa, mais être sympa c'est ne pas savoir serrer la vis s'il le faut, or il ne faut pas être fragile « je suis quelqu'un qui est plutôt sympa, voilà et je pense qu'on va plutôt penser que je ne sais pas serrer la vis par exemple ». Il faut au contraire être parfaite, lisse, sans faille. En même temps elle idéalise la notion d'entraide, surtout quand c'est elle qui peut aider, devenir cette mère infailible qu'elle n'est pas en dehors. Ses parents positionnent l'entreprise qu'ils ont eue comme un enfant « l'entreprise c'est comme un enfant, il faut en prendre soin. la différence d'un enfant c'est qu'il n'est jamais autonome, l'entreprise a toujours besoin de nous, il faut en prendre soin ».

Elle reproduit ce côté maternant tout en souffrant de maintenir cette réalité à distance et en

étant personne pour son propre manager. Est-ce pour elle la seule façon d'exister, de retrouver cette place d'enfant à qui on a préféré l'entreprise, elle-même positionnée comme enfant du couple parental, couple parental qui ne sait pas gérer l'humain. On peut se demander s'ils ont su avoir une relation avec leur fille et partager ces émotions que Sophie met à distance, ne sachant finalement pas comment les exprimer elle-même sur son lieu de travail... Si l'entreprise lui a été préférée, c'est qu'elle est un idéal car sinon comment comprendre qu'on a préféré l'autre à son propre enfant?

#### **X. Jacques ou l'impossibilité du management à distance...**

Jacques, 35 ans était cadre dans un grand groupe américain. Etait, car après deux burn outs il a décidé de remettre sa démission. Jacques est le profil type du jeune qui en veut et pour qui les succès s'enchaînent. Et pourtant, à un moment, tout déraile. A un moment où il se retrouve face à lui-même et où il analyse son parcours et ses choix, il se rend compte qu'il a suivi la voie de quelqu'un d'autre, en l'occurrence celle de son père, mais pas la sienne. Tous ses choix (études, profession...) ont été faits pour montrer qu'il a de la valeur aux yeux des autres « la culpabilité de ne pas y arriver d'une part dans mon travail a entraîné cette spirale... tu ne veux pas être en état de faiblesse, tu ne veux pas l'admettre, c'est pas possible que ça m'arrive à moi... j'ai voulu être ingénieur pour avoir une valeur vis à vis des autres... tu travailles pour être parfait, pour donner le meilleur de toi-même, c'est un peu l'histoire du sois fort, sois parfait... je voulais être quelqu'un... la reconnaissance d'une valeur face aux autres, une réussite sociale, un accès financier».

Il a suivi des études d'ingénieur, tout comme son père, pour lui prouver qu'il pouvait y arriver et trouver ainsi son amour. Avoir de la valeur pour les autres et ses parents, voici le chemin dans lequel il s'engouffre. « Sois fort » tel est le slogan défini par son père et que Jacques a suivi toute sa vie. Sois fort et sois parfait... Du coup la critique et la défaillance sont insupportables. Il connaît sa première déprime quand il se retrouve pour la première fois en congé,

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

car pour la première fois, il se retrouve face à lui-même. Et pourtant il va continuer.

« Après deux jours de vacances je me suis rendu compte que je n'étais pas bien, que je commençais vraiment à déprimer et de là, s'en est suivie une période de 7 mois pendant laquelle je me suis retrouvé dans un état de dépression. J'ai d'abord dû remettre la main sur plusieurs difficultés personnelles, dans ma vie affective et familiale. On comprend qu'il y a des casseroles derrière et que jusqu'à maintenant mes études universitaires et mon travail étaient juste un moyen de ne pas les voir. Quand tu te retrouves en vacances, tu te retrouves face à toi-même et donc tu ne triches plus, tu commences à regarder ce qu'il y a dans le sceau, le bon comme le mauvais ».

Il se retrouve alors avec un manager qui le fait grandir et avec qui il se sent en pleine confiance. Rien ne lui résiste, les projets menés sont un succès et sa relation avec son manager est optimale: ils échangent, se nourrissent l'un l'autre, il grandit sous son regard.

« Le travail que j'ai effectué avec O (son manager) de 2006 à 2011 représente les meilleures années de ma vie, professionnellement parlant. Je n'ai jamais été aussi heureux au travail que durant ces cinq années... J'avais la liberté totale, ... une affinité, un lien de fonctionnement... une complicité. »

Mais avec le changement de manager, tout bascule car il ne peut plus se nourrir de la confiance que l'autre lui porte, car ce qu'il fait c'est pour un autre, toujours quelqu'un, mais celui-ci étant basé dans une autre filiale, Jacques se perd. Jacques se retrouve pour la première fois avec un manager à distance, en management à distance, avec qui il ne peut plus échanger comme avec le précédent et l'absence de reconnaissance le met en insécurité. « Mine de rien j'ai aussi découvert une chose: en général je fonctionne beaucoup mieux lorsque mon manager est à deux bureaux du mien que lorsqu'il est à P. J'ai remarqué que la proximité de mon manager a deux rôles: j'ai un visuel sur mon manager, je peux m'appuyer sur quelqu'un... deuxième rôle il a l'activité de m'écouter si jamais j'en arrive à râler ». Il a besoin de la présence physique de l'autre pour fonctionner.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Le projet qu'il a alors en charge devient soudainement trop lourd pour lui. Sur le plan de sa subjectivité, on assiste à un passage d'une maîtrise totale et d'un épanouissement dans les situations où on a besoin de quelqu'un pour décider, à une situation où la prise de responsabilité n'est plus possible. Il se sent coupable de ne pas y arriver et a le sentiment d'être en état de faiblesse. Pour lui, c'est inconcevable que ça lui arrive à lui.

Tout se met alors à dérailler. Ses relations avec ses collègues deviennent conflictuelles même s'il ne supporte pas le conflit, il s'isole, et va même jusqu'à avoir des pensées suicidaires fortes « une nuit, de 4h à 8h du matin je n'ai pas arrêté de pleurer, j'ai commencé à m'imaginer en train de me pendre dans la cuisine et ce jour-là j'ai dit stop je peux plus, il faut que j'arrête ». C'est ce qui va d'ailleurs le pousser à consulter. Il en résulte un premier arrêt de travail de 3 semaines. Mais le retour est trop rapide. Malgré l'adaptation de poste que l'entreprise et son manager lui proposent, il n'arrive pas à faire face et rapidement il repart en arrêt. Le repositionnement dans un autre poste est vécu comme un échec et tout échec est insupportable. Pour être, il faut être fort et parfait. Tout dans son travail lui montre l'opposé. Il sait cette fois-ci qu'il ne reviendra pas.

Il fait énormément référence à son père à qui il en veut en lui disant deux mois auparavant: « écoute t'es un con papa, parce que la façon dont tu m'as construit, c'est une vraie merde et là je paie les pots cassés. Je suis en colère contre eux parce qu'ils m'ont légué un patrimoine misérable, une deux chevaux avec le pot rouillé... sois fort c'est de famille, mon père n'a pas du tout suivi le même cursus... et pourtant les attitudes dans le métier sont exactement les mêmes. On va dire tel père tel fils, mais à ce point-là.... sois fort et sois parfait qui vivent main dans la main... je ne demande pas de l'aide et quand j'en discutais avec mon père il me disait que pour lui c'était pareil, il ne supportait pas qu'on lui fasse des remarques négatives sur son travail... à ce moment-là j'ai compris qu'il y avait une construction sur la vision du travail et le regard des autres qui est créé par rapport à mes parents».

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Jacques avait besoin d'un phare pour s'orienter et ce « phare » avait été trouvé avec son manager O, « physiquement j'ai un œil sur lui, psychologiquement je ne peux pas expliquer, mais ça suffisait à me donner encore plus d'assurance dans la démarche ». La proximité, le contact visuel et l'échange permanent permettaient à Jacques de continuer à avancer et surtout à s'épanouir.

Mais l'entreprise et les nouvelles organisations en ont décidé autrement et mettent en place du management à distance pour Jacques. Son manager est alors à plusieurs centaines de kilomètres de lui, lui laisse une autonomie totale et Jacques perd pied. Qui peut le rassurer? Qui peut lui apporter cette reconnaissance dont il a besoin? Qui peut répondre à ses doutes? Le miroir qu'il avait avec son précédent manager n'est plus. Alors qu'il a besoin constamment d'être rassuré par une personne à qui il confère une autorité, il n'y a plus personne. Avec son nouveau manager, il se retrouve à nouveau dans une situation où il doit faire ses preuves, mais avec le retour direct en moins de par l'éloignement géographique. Sans filet, il se retrouve à souffrir du vertige. Il préfère alors tomber lui-même avant qu'on le fasse tomber. Il se rejette lui-même avant qu'on le rejette.

On voit dans l'histoire de Jacques qu'un même individu peut être capable de briller dans certaines circonstances et faillir sous d'autres. Jacques est passé de la lumière à l'ombre par un simple changement de manager et de structure managériale. L'entreprise n'est pas capable de déceler cela. Contraintes par des organisations de plus en plus globales et hiérarchiquement horizontales, le management à distance ou management transversal est la solution la plus fréquemment mise en place. Aucun accompagnement n'est proposé, ni du côté du manager qui devient global avec des équipes partout dans le monde, ni du côté des salariés, qui sont simplement informés de la nouvelle structure (très souvent la veille de l'annonce officielle, donc sans aucune réflexion possible) mais pour lesquels aucun support n'est apporté alors qu'ils vont rejouer leur carrière professionnelle puisqu'ils doivent construire une nouvelle relation professionnelle avec leur nouveau manager.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Etre un bon manager pour Jacques passe par la capacité à prendre des décisions, à affronter les conflits, et à prendre en charge des responsabilités. Un manager est quelqu'un sur lequel on peut s'appuyer. Il doit pouvoir « écouter, conseiller, transmettre, guider sans imposer », tout ce qu'à distance il est difficile de faire.

L'homme au travail, pour Jacques, doit être dans la performance, dans le succès, la capacité, la prise de décision et la réussite. La faiblesse, la fragilité et les ratés sont autant de défauts dont il faut se prémunir. Il faut être fort et parfait.

Au niveau des qualités professionnelles, il faut des capacités d'analyse, une gestion des priorités et des problèmes. Tout doit être logique. Sur le plan personnel, il faut s'épanouir, montrer de l'énergie, être le super héros, unique, différent.

La réussite passe par le fait d'être quelqu'un, d'être reconnu, d'être totale et d'être idéalisé. La reconnaissance passe également par la réussite financière. Il se veut investi d'une mission et pas seulement être dans les chiffres et les délais. Tout cela doit avoir un sens. Il est dans le culte du narcissisme qu'il n'a pas réussi à dépasser.

### **XI. Julien ou la perte de son identité...**

Julien est un cadre d'une cinquantaine d'années dans une grande entreprise privée française et occupe un poste de haut dirigeant. Plan sociaux après plans sociaux, Julien souffre de plus en plus tout en faisant de plus en plus d'heures suite aux départs de nombreux de ses collaborateurs « il y avait tellement de trous dans la raquette qu'il a fallu effectivement boucher les trous... la charge devient absolument colossale et dans le même temps l'organisation est devenue totalement inhumaine avec les ressources humaines complètement virtualisées». Occupant un haut niveau de responsabilités, il est en contact avec différents espaces géographiques, ce qui fait qu'il couvre différents fuseaux horaires. Professionnel et engagé, c'est

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

son corps qui va lui dire stop un soir à la sortie de son travail où il nous dit qu'il a perdu 9 minutes de sa vie, dont il n'a aucun souvenir. S'ensuivent de long mois d'apathie et de prise en charge, une médicalisation pour retrouver son énergie, un retour et au moment où je le rencontre, une remise en arrêt décidée cette fois-ci par lui-même car il sent les symptômes revenir.

Ce qui est intéressant chez Julien c'est qu'il se considère comme faisant partie de l'employeur et dans ce contexte doit donc tenir le coup pour ses équipes. Il présente un esprit paternaliste et militaire en donnant l'exemple aux troupes.

Il a une définition très personnelle du management et les différentes réorganisations lui font perdre cette définition jusqu'à se perdre lui-même. Le manager pour lui doit « essayer de redonner confiance aux gens », il doit communiquer la réalité et assumer les décisions. Il doit connaître ses gens, être ouvert et respectueux, être au contact et régler les problèmes. Il a le sentiment dans son entreprise d'être arrivé à un stade où la fracture entre le comité de direction et le reste de l'organisation est consommée. Il y a d'un côté le comité de direction qui se focalise sur les chiffres, mais est totalement insensible à la charge des équipes et à la dimension humaine, et les managers locaux, qui essaient tant bien que mal de garder de l'humain dans le déploiement des décisions prises plus haut. « On est actuellement dans une organisation qui est devenue totalement inhumaine, où l'homme n'a plus sa place pour lequel il n'y a plus de soutien hiérarchique où il y a une véritable fracture entre la hiérarchie et les employés... il n'y a plus de communication, tout se fait par conf call... c'est extraordinaire et en même temps c'est navrant de constater que dans une entreprise qui fabrique des infrastructures pour les opérateurs mobiles entre autres on en soit arrivés là, c'est phénoménal... ». Il y a une réelle fracture entre ses idéaux et la nouvelle organisation du travail.

Ce sont ses valeurs qui portent Julien. Il cherche quelque chose qui motive les salariés, qui les porte. Il est dans la solidarité et le collectif. Pour autant, il ne lâche pas les rennes de la



direction car il veut avant tout transmettre et unir. A travers les restructurations, la transmission, l'union et le collectif sont en phase de destruction. Comment peut-il s'y retrouver?

L'entreprise pour lui est comme la famille et comme son corps. Tout doit être unifié, or il a la sensation qu'il y a plein de trous partout: trous dans les équipes, dans son propre corps à travers le trou dans sa vie des 9 minutes. Pour être un manager, il agit en bon père de famille, comme il le fait à la maison. Tant que ces valeurs sont vivables, il tient, il est une armoire normande, comme il se plaît à se décrire.

Mais l'entreprise dans laquelle il est ne lui permet plus de vivre ses valeurs. Les valeurs de l'organisation et les siennes ne sont plus cohérentes. Tout est délocalisé et surtout les ressources humaines, qui sont pour lui le plus important. La globalisation des équipes rend les contacts virtuels et à distance. Les outils technologiques permettent la discussion mais le temps inexistant est une menace permanente de casser du lien. Il dira entre autre « quand je suis arrivé chez A, on parlait de plan à 3 ans, aujourd'hui on est même pas foutus de parler d'un plan à la fin de la semaine ... on n'est plus dans l'émancipation des gens, dans la possibilité pour eux d'aller se réaliser et d'aller réaliser quelque chose».

Il est intéressant de voir comment il parle de sa subjectivité et de ses relations aux autres:

En terme de subjectivité, il se compare à une armoire normande: solide, dépositaire du savoir... Il se définit comme un promoteur c'est à dire tourné vers l'avenir mais aujourd'hui il est devenu méfiant et n'est plus promoteur dans l'entreprise. Il découvre au détour d'un test de personnalité qu'il est devenu contrôlant inflexible et ne se retrouve pas dans cette définition. « Mon profil est promouvant, contrôlant un peu mais surtout promouvant et là, on me définit contrôlant à fond, voire analysant et tout le tremblement et là, là ça a été le vrai choc parce que je me suis dit c'est pas moi. Je suis en train de jouer un rôle qui n'est pas le mien. » Ayant un cerveau qui tourne plus vite que la moyenne il est capable de sortir du cadre très

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

facilement et d'avoir une vision globale... mais le burn out a détruit tout ça. Il ne sait plus qui il est, a l'impression de jouer un rôle qui n'est pas le sien et d'être obligé de prendre des médicaments alors qu'il estimait que ça ne lui arriverait jamais.

Dans sa relation avec son propre manager, il ne s'y retrouve plus non plus: le manager, américain lui semble loin, aussi bien physiquement que culturellement, loin des préoccupations du terrain et il a le sentiment de ne pas être écouté.

Dans sa relation avec les collègues, il se positionne comme prenant soin de ces derniers. Il essaie de les rassurer, de les écouter de les remotiver et de redonner confiance. La perte de liens, l'absence de relation directe, l'enfermement dans les bureaux et la distance sont pour lui insupportables.

A nouveau, c'est la relation avec la hiérarchie qui déclenche la problématique. N'ayant plus le sentiment que quelqu'un l'écoute, il va de lui-même se remettre en arrêt.

Il présente une analyse macroéconomique très intéressante et rend la finance responsable du devenir de son entreprise. Le futur ne peut être que court termiste et ayant vécu dans différents pays (Argentine, Brésil, Bolivie), il est capable de comparer les cultures et de mettre en évidence notre perte d'humanité en France. Ici les gens deviennent égocentriques, courant après l'éphémère et le meilleur, l'individualisme à tout prix.

« Quand on est rentrés d'Amérique du Sud, on a eu un mal fou à se réinsérer dans la vie d'ici. Un mal de fou, un mal de dingue... on a vu des gens qui avaient pas du tout notre niveau de vie, c'est clair mais qui dans le même temps avaient un profond respect de l'autre, quel qu'il soit, qu'il soit pauvre, qu'il soit riche, qu'il soit de n'importe quelle couleur, il y avait ce respect. Il y avait je dirai dans la vie de tous les jours une fluidité qui était extraordinaire.... Et en fait on est rentrés dans une société qui est devenue très égoïste, qui est devenue très égocentrique... et je pense que ce décalage se retrouve dans l'entreprise aussi... on court après l'éphémère... on est devenus trop individualistes, trop à la course à l'outrance, à la meilleure

maison possible, à la meilleure ceci, à la meilleure cela... j'veux dire aujourd'hui vous avez une personne en panne, les gens ne s'arrêtent plus».

Ce qui est important pour lui c'est la dimension humanité, la confiance, la motivation pour aller plus loin. Il est résolument tourné vers l'avenir et agit en fonction de ses convictions. Il veut du respect, de l'écoute, pouvoir reconnaître ses collaborateurs tout en travaillant dans un environnement convivial.

L'urgence et le changement permanent rendent tout cela difficile. Il met également en lumière la problématique de la communication langue de bois dans l'entreprise, et la gestion des re-déploiements du personnel, exécutés non plus en fonction des affinités des personnes, mais uniquement des besoins de l'organisation. En faisant ainsi, l'organisation est toujours perdante car l'échec est inévitable.

## **XII. Claude ou l'équipe avant tout**

Claude n'est pas réellement en situation de mal-être « je ne souffre pas au travail », en tous les cas il le présente comme tel et semble être maître de sa situation car il décide de partir dans un autre service lorsque nous nous voyons en entretien. Il apporte une lecture de l'institution (il travaille dans un hôpital public et est fonctionnaire) qui est intéressante car il arrive à garder un certain recul entre lui et le monde du travail, même si jusque-là ses collègues sont comme une deuxième famille pour lui.

« On nous a mis devant le fait accompli, on n'a pas participé à la réflexion... ce sont des effectifs -cibles, il faut réduire le nombre de personnes... j'étais vraiment dans la qualité »

Néanmoins, il se sent assez fort psychiquement pour affronter la différence entre ce qui est important pour lui et ce que lui demande l'institution dans laquelle il travaille.

Claude se pose comme bon père de famille envers son équipe, et quand l'institution lui demande de réduire les effectifs, c'est difficile pour lui. Il se trouve alors rejeté par les siens. Il est intéressant de voir que Claude se définit comme appartenant à l'équipe qu'il manage et non pas à l'équipe dirigeante. C'est une question qui est souvent posée professionnellement: à quelle équipe appartenez-vous? La première réponse qui vient le plus fréquemment est que la personne qui manage se sent appartenir à l'équipe qu'elle manage. Or ne faudrait-il pas se sentir appartenir à l'équipe de nos pairs et collègues? Ne pas appartenir à l'équipe de nos collègues entraîne un risque d'exclusion lorsque les ordres managériaux deviennent difficiles à mettre en place notamment lors des restructurations. L'équipe que nous dirigeons alors nous isole et nous renvoie notre appartenance à l'équipe de direction. Ne pas avoir créé de liens ou d'identité de groupe avec cette équipe dirigeante au préalable, ouvre la porte à un isolement malsain. « Mon équipe c'est l'équipe des soignants, que je dirige. Et je m'identifie davantage à cette équipe-là. Alors que je fais partie de l'équipe des cadres, et de la garde rapprochée de mon supérieur, mais je me retrouve, ouais spontanément c'est mon équipe. »

Ce qui touche Claude c'est justement ce sentiment d'avoir été rejeté par sa famille d'adoption. Pour lui, suite aux injonctions managériales d'en haut, qu'il ne cautionne pas d'ailleurs, ses valeurs qui tournent autour de l'humain et du soin sont remplacées par des logiques gestionnaires et de management qu'il ne s'approprie pas. « Je fais un peu une antithèse par rapport au management. Non j'ai un management que je qualifierai de convivial, dans la délégation, pas du tout directif...et du coup j'ai quand même perçu l'effet pervers de ce genre de management, quand il y a de mauvaises nouvelles... la proximité quand on est trop proche, en fait c'est des amis... donc c'est des potes, on se tutoie, on fait la fête ensemble. Mais bon cette proximité a fait que quand même certains se sont lâchés, se sont permis de me dire des choses, par rapport à ces réductions... qu'ils n'auraient pas osé dire si j'avais gardé la distance... pas froide et glaciale... mais presque. »

Le langage dans lequel il a l'habitude d'évoluer a complètement changé. Il se voit contraint

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

de passer du langage des valeurs familiales à celui de la logique gestionnaire. Il prend alors conscience de ce que le mot cadre veut dire. Le nouveau langage redéfinit sa fonction et l'isole du groupe. Il est tiraillé entre plusieurs discours.

De plus en plus de pouvoir est donné aux administratifs et aux financiers. Sa parole n'est plus prise en compte puisqu'il n'est plus consulté pour la prise de décision. L'approche « Top - Down » lui fait prendre conscience qu'il n'y a plus de discussion, là où pour lui la consultation fait partie de son mode de management.

Claude se retrouve dans un service public colonisé par un monde privé. Le patient devient un client, pour lequel on calcule un coût. La dimension du soin pur a disparu. Le changement de vocabulaire évident doit entraîner un changement des comportements. On parle alors de qualité de prise en charge, de réduction des coûts...

Le management pour Claude doit être convivial, délégatif et pas directif et affectif. Il faut manager au travail comme on manage une équipe de sport, être un coach, déceler le bon joueur en fonction des places et organiser son équipe en fonction des forces de chacun pour en faire la meilleure équipe sur le terrain. Le manager coach doit soulager l'équipe, rechercher le contact. Il doit être bienveillant, partager et justifier. La prise de décision doit se faire en concertation avec l'équipe, tout ce que sa propre hiérarchie ne fait pas. On est là pour gagner en équipe, on ne la lâche donc jamais.

Il croit en l'équité, la solidarité, la transparence, l'identité et le respect des règles. Pour lui, son équipe est sa famille, à laquelle il faut être fidèle, et vivre dans la bonne ambiance, la convivialité et le respect d'autrui. « Je fais partie d'une équipe. Après la solidarité ensemble, on va essayer de gagner un match, moi je suis peut-être meilleur que l'autre mais j'ai besoin de l'autre... et après respect des règles il y a des règles à respecter, dans la vie c'est pareil, tu ne fais pas forcément ce que tu veux, s'il y a hors-jeu, il y a hors-jeu. Il y a respect de l'arbitre

qui est l'autorité... et après il y a ce côté, si tu es passionné, enfin il faut te battre pour garder ta place, comme dans la société, il faut se battre pour garder sa place au boulot... »

### **XIII. Etienne ou le sauvetage avant tout...**

Etienne est une personne qui m'a subjuguée, aussi bien par son histoire de vie que par ses « occupations » extra-professionnelles, qui sont bien plus que des occupations, mais un vrai sens de vie. En effet, Etienne est secouriste en missions extrêmes. Il côtoie la mort, la vie, l'espoir, là où les catastrophes naturelles n'ont laissé que désolation et destruction. Là où personne ne peut aller, lui il décide de tenter sa chance, car, comme il dit: il y a quelqu'un en vie qui attend qu'on vienne le secourir.

Dans son travail aussi, son identité de secouriste prend le dessus. Alors quand son entreprise est au bord de la faillite, il se mue en Saint Bernard et part à la recherche d'un repreneur, pour sauver son entreprise, les emplois et toutes les relations tissées avec les fournisseurs.

Quand il trouve son repreneur, il est le plus heureux des hommes. Enfin, l'entreprise va pouvoir repartir. Le repreneur a des projets et est prêt à investir une somme d'argent importante pour faire repartir l'entreprise dans laquelle Etienne se sent si bien. « On s'est retrouvés en liquidation... donc moi il fallait que je les remette en selle, et je leur explique, et puis j'y croyais vraiment, j'ai trouvé un gars, il a mis 1,8 millions sur la table, ne vous inquiétez pas, on va vraiment se refaire, ils m'ont fait confiance et on a redémarré. »

Malheureusement, Etienne ne sait pas encore qu'il a fait rentrer le loup dans la bergerie... A la place du sauveur, le nouveau repreneur est en fait un escroc qui n'aura que pour seul but de ramasser un maximum d'argent avant de fermer l'entreprise. Il va tout détruire en très peu de temps: la confiance avec les fournisseurs qui ne sont pas payés pour leur prestation, la relation avec Etienne et l'entreprise dans sa totalité. « je me suis retrouvé dans une situation

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

où on ne payait plus les gens à l'extérieur, on payait plus toute l'équipe qui était autour de moi... je me retrouvais après personnellement aussi dans une situation qui était difficile. Parce que je suis habitué à des situations super stressantes, j'ai géré des tas d'opérations de secours, je suis parti après des tremblements de terre, on s'est fait prendre dans des émeutes, enfin... j'ai toujours su gérer des situations qui étaient très conflictuelles, très dures, où il y avait des vies en jeu. Et j'ai toujours su faire face, sans mérite parce que c'est jamais quelque chose qui m'a troublé plus que ça. Et là par contre, j'ai vraiment vite perdu pied, parce que je n'avais plus l'emprise sur ce qui se passait autour de moi. »

Le sauveteur qu'est Etienne est anéanti, tué moralement dans les valeurs qui lui sont le plus chères: sauver autrui. Alors qu'il se donne à fond il devient indésirable. Etienne perd pied alors qu'il a su gérer les pires catastrophes humaines dans le monde et les situations risquant même sa vie. « Moi je voulais vraiment qu'on mette les choses au clair... il ne répondait même plus à mes mails. Et de fil en aiguille, à la fin du mois de janvier je me suis retrouvé aux urgences, parce que je ne tenais plus debout, j'avais perdu 6 kilos, j'avais des douleurs constamment dans la poitrine. »

Au niveau subjectif, il est déçu par lui-même car n'a pas eu d'attitude de recul, de clairvoyance. Il s'est laissé aller jusqu'à la prise de médicaments ce qu'il s'était juré de ne jamais faire. « Mentalité de Saint Bernard ». Aujourd'hui il a besoin que quelqu'un dise : ce n'est pas vous le salaud. Sûr, inoxydable, Etienne est toujours dans l'action face aux problèmes, cherche la solution. Etienne est tombé parce qu'il n'avait pas de prise sur ce qui était en train de se passer et il ne sait pas faire sans prise. Il voulait réussir, comme dans les missions de sauvetage sauf que la personne en face de lui est à l'opposé du sauvetage, mais plutôt dans la destruction, ce qui est inconcevable pour Etienne et il ne sait pas faire face à cela, il n'a pas les armes. « J'ai découvert la deuxième couche, c'est qu'en fait le but ce n'était pas juste de m'éliminer moi, c'était que la boîte soit liquidée derrière... ce mec est un salaud, il a ruiné

quand même la vie de pas mal de personnes et d'entreprises... après il y a un profond sentiment d'injustice »

Dans la relation avec son manager il a affaire à un manager escroc, dont il avait une confiance dans les propos de départ. Du coup il rassure ses collègues et les fournisseurs pour la reprise. Aujourd'hui il ressent une haine farouche envers son ancien patron car il a complètement trahi sa confiance.

Ses valeurs familiales et professionnelles qui le caractérisent sont complètement détruites : l'injustice est intolérable pour lui, vécue notamment à travers le fait que c'est lui qui est licencié et qu'en plus l'escroc n'est pas ou peu, inquiet. Détruire ou tuer en opposition avec sauver. Le repreneur a écrasé toutes les valeurs qui constituent son identité. Alors qu'il cherche une discussion d'adulte à adulte, claire, il ne trouve que tromperie. L'Honnêteté est clé pour lui. Or dans son histoire il ne trouve que de la malhonnêteté, contre laquelle il ne peut rien faire.

Dans son récit, il parle d'humanité, de générosité, de confiance, honnêteté, respect, compassion « je le raconte pas à tout le monde... où il y a un moment où quand même vous vous dites que, la personne en face de vous, si vous, vous n'arrivez pas à faire quelque chose, elle meurt... ce n'est pas un sentiment de puissance que j'éprouve, mais un vrai sentiment de compassion », justice et clarté dans la relation aux autres. « J'ai toujours essayé d'avoir des relations les plus honnêtes possibles avec les gens... on a des valeurs qui sont le respect, l'honnêteté » Il ne croit pas dans la religion de par les choses qu'il a pu voir dans ses missions de sauvetage, mais croit à l'harmonie des choses « je crois en une harmonie des choses, je crois aux hommes, en ce qu'ils sont capables de faire, ce crois à ce qu'on... y a quand même plein de gens qui font de belles choses, ça j'y crois beaucoup. Par contre que tout soit régi par une espèce d'être tout puissant... ou alors il marche très mal ».



D'un point de vue individuel, il se veut battant, s'en sortant seul et capable de gérer « des gens comme moi qui sont tellement sûrs, qui sont un peu inoxydables au niveau des sentiments, perdent pied, s'enferment dans un schéma où l'on est sûr de s'en sortir tout seul et en fait on y arrive pas ». Il ne veut pas être du côté des faibles qui ne sont pas capables de se tenir tous seuls, d'avancer seuls « cette dépréciation, et puis le sentiment d'être pris au piège ». Pour lui, il est difficile de passer la main « ce sentiment de me dire que ce n'était plus moi qui avait la main sur ce que j'avais dans la tête, ça aussi, ça, et de se dire que c'est l'autre enfoiré d'en face qui me gâchait ces journées là, ça me touchait aussi beaucoup... j'en ai parlé avec le toubib quand ma fille était malade (cancer), je leur disais que oui, j'aurais mieux aimé que ma fille se fracasse à 1000 mètres sous terre au fond d'un puits, avec de la flotte partout, où il y a quasiment plus de chance d'aller la chercher, parce que c'est moi qui aurait eu toutes les billes en main, pour aller la chercher. J'étais sûr d'aller la chercher et de la ressortir vivante. Et voilà, passer la main (aux médecins dans ça cas-là), c'est quelque chose que j'ai du mal quoi. Faire confiance aux autres pour qu'ils fassent les choses à ma place. »

Il veut être dans la maîtrise, le commandement. Toute sa vie il a recherché la reconnaissance du père qui n'a jamais été verbalisée « en fait mon père je ne l'ai quasiment plus vu depuis que j'ai 17 ans. Parce qu'on était vraiment en conflit pour plein de choses. Et entre autres, je pense qu'il n'est jamais venu vers moi, pourtant il m'a... bon j'ai su en rangeant ses papiers et tout quand il était décédé, qu'il a quand même suivi pas mal de trucs que j'avais fait... alors voilà en discutant avec mes amis qui sont plus psys que moi, voilà il y a aussi cette histoire de quête de reconnaissance, parce que mon père n'a jamais été fier de ce que je faisais, vraiment quoi... pour moi enfin voilà mon père c'est le contre-exemple de ce qu'il faut faire ». Il a su trop tard que son père découpait les articles de journaux et suivait les exploits de son fils. Il ne veut pas avoir de regret dans sa vie et pour éviter de reproduire le silence d'avec son père, il encourage ses propres enfants à parler et surtout, à ne jamais se coucher en colère « ma mère nous a appris ça quand on était gamins. Elle ne voulait pas qu'on aille se coucher le soir en s'étant engueulés avec quelqu'un dans la journée en ne s'étant pas réconciliés. En

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

disant ben voilà si ta vie devait s'arrêter ce soir, il ne faut pas que tu puisses regretter... aujourd'hui je me dis voilà ce que j'ai fait, je l'ai fait correctement, je l'ai fait pleinement, et je l'ai fait honnêtement et donc du coup je ne regrette pas ». L'entreprise est pour lui « comme une espèce de famille, où on était que des gamins, puis j'étais un peu l'aîné, puis il fallait qu'on cherche un père et une mère ».

D'un point de vue managérial il aime monter les équipes et créer un groupe qui a des idées ensemble. Il ne comprend pas l'absence d'espoir permanent dans notre société.

**RESULTATS ET DISCUSSIONS**

## **I. Rappel des postulats et hypothèses définis**

Avant d'avancer plus loin dans l'analyse des entretiens, voici le rappel des hypothèses et postulats retenus à la fin de la revue de littérature. C'est au regard de ces différents éléments que nous allons structurer l'analyse des entretiens.

L'hypothèse centrale qui émerge est la suivante: **la souffrance au travail est la résultante de la mise en danger du narcissisme du sujet.**

Les postulats qui vont sous-tendre cette hypothèse sont les suivants:

- **L'individu au travail est acteur et autonome et l'organisation est un construit social (cela fait référence aux travaux de Crozier et repris par Dejours)**
- **Il existe une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs (psychodynamique du travail)**
- **La construction narcissique dépend de la construction de l'identité du sujet, qui se fait dans sa relation aux parents (cela fait référence à la psychanalyse et à la clinique du travail avec des auteurs clés comme de Gaulejac et Enriquez)**
- **La société véhicule des valeurs qui sont transmises des parents à l'enfant, au sujet en construction, qui devient un sujet éthique, mais également qui pilotent et façonnent toute organisation (incluant le monde du travail et de l'entreprise)**
- **Nous sommes davantage dans une société de l'Avoir que de l'Etre avec une orientation individualiste de consommation. (Travaux de Fromm)**

Des sous-hypothèses voient ainsi le jour:

- **Le rapport à l'autre ainsi construit dans l'enfance vient se rejouer tout au long de la vie, dans toute relation à l'autre, et de ce fait, dans la relation au manager en entre-**

**prise, à travers les notions de recherche de reconnaissance (se retrouve dans les travaux de Méténier (2010) et Guinchard (2011)).**

- **L'individu et l'entreprise avec son organisation font partie d'un système au sein desquels les acteurs s'influencent et se nourrissent les uns les autres, pouvant ainsi cautionner et faire vivre un système pathogène pour des intérêts personnels.**
- **Les mécanismes de gestion sont le vecteur de la mise en danger du narcissisme, le terreau fertile. Ils sont une condition nécessaire, mais pas suffisante du déclenchement de la souffrance au travail.**
- **En situation de souffrance, des mécanismes de défense se mettent en place et font généralement appel à des valeurs à l'opposé de celles cautionnées et vécues dans l'illusion d'une réussite individuelle.**

Le danger de l'analyse de récits de vie et notamment pour la thématique qui est la mienne est de vouloir mettre en lumière ce qui ressort de l'individualité des histoires et de rechercher la clé qui pourrait expliquer la souffrance au travail comme la résultante d'une problématique individuelle.

Or à travers l'analyse des 13 entretiens, il est intéressant de voir que, bien qu'ayant rencontré des personnes radicalement différentes en terme de travail, loisirs, enfance, éducation, sexe... des évènements ayant surgi sur le lieu de travail ont conduit au même état de souffrance. Non pas à la même manifestation de cette souffrance, certains faisant état d'un burn-out, d'autres de dépressions, de lassitude, de pensée suicidaire... non pas au même passage à l'acte, certains étant en arrêt de travail, d'autres ayant posé leur démission comme acte de survie, mais tous ayant à un moment ou à un autre mis en place des mécanismes de défense pour protéger les valeurs qui constituent leur humanité et leur identité profonde.

Ce sont donc les points communs aux différentes histoires de vie que je vais vous présenter dans la suite de mon travail.

## **II. La relation au manager, là où tout se joue, Le manager comme acteur principal de la relation avec le salarié en souffrance**

**Cette partie a pour objectif de valider les postulats suivants:**

- **Les salariés sont acteurs et autonomes et l'organisation est un construit social,**
- **La construction narcissique dépend de la construction de l'identité du sujet, qui se fait dans sa relation aux parents (cela fait référence à la psychanalyse et à la clinique du travail)**

**Ainsi que l'hypothèse:**

**Le rapport à l'autre ainsi construit dans l'enfance vient se rejouer tout au long de la vie, dans toute relation à l'autre, et de ce fait, dans la relation au manager en entreprise, à travers la notion de recherche de reconnaissance.**

Ce qui est intéressant à repérer c'est que c'est dans la relation au manager que se joue vivante cette impossibilité à vivre les valeurs qui sont les siennes. C'est dans la relation à l'autre que l'identité peut se jouer ou se détruire. Le manager est, souvent à son insu, l'acteur qui tient entre ses mains le bien-être ou le mal-être de ses subordonnés.

### **A. Le manager comme figure parentale**

Toutes les personnes interviewées posent la relation à la figure d'autorité comme pivot central de la situation de mal-être. Mais la première figure d'autorité étant parentale, il est intéressant de voir dans les récits de vie de chacun comment les réactions et sentiments développés en situation professionnelle sont un duplicata ou des dérivés des mêmes interactions vécues des années bien plus tôt par ces mêmes personnes.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Nous mettrons en lumière la façon dont les interviewés parlent de leur enfance qui a déterminé une partie de leur identité et ce qu'ils attendent de leur manager en situation professionnelle. Nous verrons qu'ils font pour certains facilement le lien entre les deux périodes de leur vie, que ce soit consciemment ou inconsciemment. Cela fait référence au chapitre D2 de ma thèse, « le déterminisme familial comme positionnement du sujet dans la vie professionnelle ».

Pour rappel, Méténier (2010), Guinchard (2011) et de Gaulejac (1991) mettent en évidence l'importance des liens familiaux dans la façon dont nous vivons et construisons nos relations sociales. Le choix d'un métier sert souvent à maintenir une filiation, qu'il en soit le prolongement ou qu'il se situe à l'opposé (Méténier, 2010). Une des fonctions du travail est de créer ou faire apparaître du père (Guinchard, 2011), et également de mettre en évidence des conflits personnels non traités et qui se rejouent dans la sphère professionnelle. Le travail va ainsi permettre (ou non) l'accomplissement de soi, à travers la mise en place d'un contrat narcissique entre l'entreprise et le salarié. Cet état de fait est la résultante d'une évolution de la société mettant l'entreprise au cœur d'un nouvel état de régulation des rapports sociaux, lieu possible et stable d'investissement vers lequel chacun se tourne car pourvoyeuse de signes, repères, croyances et projets. (Aubert et de Gaulejac, 1991).

Par certains aspects, la relation entreprise/salariés ressemble à la relation mère/enfant. La famille est elle-même pensée comme une petite entreprise qui doit se révéler performante dans un seul but : fabriquer un individu employable (de Gaulejac, 2005). Nous verrons dans les entretiens que les parents des personnes interviewées ont transmis des valeurs « travail » en lien avec ce positionnement central de l'entreprise dans la vie de la cité.

La relation au manager ou à toute figure d'autorité est la matérialisation d'un problème d'alignement entre les actes managériaux et les attentes/besoins du salarié qui fait écho à un problème vécu au cours de la construction identitaire du sujet.

### **1. La relation aux parents, une première étape de construction du sujet.**

Tout salarié arrive dans la vie professionnelle avec le bagage des expériences antérieures et notamment avec l'histoire de la relation aux parents telle qu'elle a été démontrée par la psychanalyse et reprise par la clinique du travail d'orientation psychosociologique et analytique (Enriquez, 2005). Toute la période de l'enfance et les différents stades de développement traversés, construisent le sujet avec ses forces et failles diverses. L'appriovissement des pulsions et la gestion de la frustration sont autant d'éléments qui vont se rejouer en permanence dans la vie du sujet dans son environnement relationnel. Dans l'entreprise, l'homme joue son identité, son désir de reconnaissance et d'estime. Tout sera mis en place pour permettre l'expression du narcissisme individuel et pour donner l'illusion du moi non divisé. (Enriquez, 2005, p.87).

Pour illustrer cela, nous retournons aux entretiens. Comme nous l'avons lu, Nathalie et Delphine vivent l'entreprise profondément comme une famille et l'expriment très clairement, ce qui vient créditer les affirmations de Aubert et de Gaulejac. Nathalie nous décrit son entreprise comme « vraiment familiale, on était tous ensemble, on avait un même nom... pour moi l'entreprise c'était quatre générations, ma famille je vous le dis c'était l'entreprise, Monsieur S était un peu mon père, avant j'étais Nathalie de S... ». Delphine va utiliser des propos similaires quand elle déclare avoir trouvé une deuxième famille dans son entreprise, avec le sentiment d'avoir été choisie par le père, ce père qu'elle n'aura pas connu dans son enfance. « Il doit y avoir quand même quelque chose dans ma tête, une figure d'autorité là, parentale, parce que je me suis tout de suite sentie très proche, de ce gars-là qui m'a choisie. » Le fondateur et celui qui les a embauchées fait réellement office de père pour ces deux femmes et semble leur convenir d'où leur investissement total. Le fils repreneur devient alors un objet potentiel de séduction pour rester « la fille de » et Nathalie ira même au-delà du fantasme puisqu'elle aura une vraie relation amoureuse avec le repreneur. Il n'y a plus alors aucune distance entre le professionnel et le privé et la souffrance commence lorsque le « fils » la rejette et que la



place dans la famille est menacée. Nous voyons bien ici que comme l'affirment Aubert et de Gaulejac dans « le coût de l'excellence » (1991), l'entreprise se présente comme un système culturel, symbolique et imaginaire, capable de prendre les sujets au piège de leurs désirs d'affirmation narcissique et d'identification, dans leur fantasme de toute puissance ou dans leur demande d'amour, illustrée par la position en tant que femme désirante et construite d'après la théorie psychanalytique, en rapport à la mère, puis au père. L'entreprise est pour les salariés (ici Nathalie et Delphine), une communauté, avec un nom, un emblème et une devise. Le travailleur passe ainsi de statut d'objet à celui de sujet qui se conforme au modèle imposé, avec comme paradoxe qu'il se croit aimé pour lui-même, alors que la reconnaissance ne lui est acquise qu'en tant qu'il symbolise le modèle de comportement prôné par l'entreprise. (Aubert et de Gaulejac, 1991).

Valérie, elle de son côté, ne pose pas toujours les limites entre vie privée et vie professionnelle et vit parfois des relations amoureuses avec le dirigeant de l'activité dans laquelle elle évolue et ses choix sont dictés par la relation qu'elle a à son père, dont elle parle tout au long de son entretien. « par rapport au droit je l'ai fait pour mon père... je me sens mieux par rapport à tout ça et j'ai l'impression de ressembler à mon père donc pour moi c'est une réussite ».

Cécile, elle, reproduit sa problématique d'enfance. Abusée et non crue par son propre père (« j'ai été victime d'attouchements sexuels par un mail de la famille et mon père n'a pas voulu porter plainte ») et de ce fait non défendue, elle souffre du fait que personne ne semble la croire même dans sa vie professionnelle, ce qui entraîne de l'agressivité envers ses collègues et hiérarchie. « Le suivi des enfants victimes nous permet aujourd'hui de constater que ce n'est pas tant la gravité de l'acte que la réaction des parents qui permettra à l'enfant ou non de redémarrer sa vie. »<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Hélène Romano : L'enfant face au traumatisme, p.48

La problématique de Christelle tourne quant à elle, davantage autour de la relation à sa mère, qui l'a toujours dépréciée, ce qui a fortement fragilisé son narcissisme. « Ma mère me l'a dit tel quel, soit tu vas en générale et tu seras la plus nulle de la classe, soit tu vas en BEP et tu seras dans les meilleures ». « Comme dit Ferenczi, ces patients portent en eux une question restée sans réponse : mais pourquoi donc m'a-t-on mise au monde si on n'était pas disposé à m'accueillir aimablement ? »<sup>34</sup>

Chez les hommes, la référence au père est également prédominante. Jacques et Etienne se positionnent en tant que fils et vont interroger et décrire la relation qu'ils ont eue avec leur propre père. Jacques ira même parler à son père après avoir fait un travail sur lui: « écoute t'es un con papa, parce que la façon dont tu m'as construit, c'est une vraie merde et là, je paie les pots cassés. Je suis en colère contre eux parce qu'ils m'ont légué un patrimoine misérable, une deux chevaux avec le pot rouillé... sois fort c'est de famille, mon père n'a pas du tout suivi le même cursus... et pourtant les attitudes dans le métier sont exactement les mêmes. On va dire tel père, tel fils, mais à ce point-là... sois fort et soit parfait qui vivent main dans la main... à ce moment j'ai compris qu'il y avait une construction sur la vision du travail et le regard des autres qui est créée par rapport à mes parents. »

Etienne de son côté se voit comme le fils aîné qui doit retrouver des parents pour sauver la famille de la faillite. La trahison du « père » n'en est que plus insupportable, surtout pour lui qui n'a jamais pu faire la paix avec le sien propre avant sa disparition et de se rendre compte que son père suivait ses actions de loin mais sans jamais en avoir parlé avec son fils. « En fait mon père je ne l'ai quasiment plus vu depuis que j'ai 17 ans. Parce qu'on était vraiment en conflit pour plein de choses. Et entre autres, je pense qu'il n'est jamais venu vers moi, pourtant il m'a... bon j'ai su en rangeant ses papiers et tout quand il était décédé, qu'il a quand même suivi pas mal de trucs que j'avais fait... alors voilà en discutant avec mes amis qui sont

---

<sup>34</sup> Sandor Ferenczi : L'enfant dans l'adulte, p.16

plus psys que moi, voilà il y a aussi cette histoire de quête de reconnaissance, parce que mon père n'a jamais été fier de ce que je faisais, vraiment quoi... pour moi enfin voilà mon père c'est le contre-exemple de ce qu'il faut faire»

Dans tous ces exemples et propos recueillis, on retrouve une référence à la relation aux parents, avec des comptes qui se règlent souvent à l'âge adulte avec une autre personne qui fait figure de parent, notamment après une période de souffrance comme toutes ces personnes l'ont vécue. Les émotions quand ils en parlent sont toujours là, les questionnements également, avec ce sentiment de ne pas avoir été suffisamment aimable par leurs parents, avec une construction narcissique fragilisée. L'indifférence, l'agression et l'excès de tendresse ont tous les trois un effet régressif sur l'enfant (Ferenczi, 2004). L'entreprise réactive chez chacun d'entre nous des réminiscences personnelles qui servent ou bloquent l'action dans une situation professionnelle. Le travail est ainsi une belle occasion pour reproduire un schéma psychique familial ou au contraire innover, en proposant de nouvelles réponses. La famille est un archétype puissant de toutes nos relations sociales. Elle organise notre mémoire relationnelle et, à notre insu, nous reproduisons notre environnement familial au travail. Cela peut prendre la forme de schémas relationnels identiques, de projections fantasmées sur telle ou telle figure d'autorité ou sur un individu précis symbolisant pour nous un représentant de notre famille (Méténier, 2010), comme en témoignent ici nos salariés en souffrance. Nous voyons bien ici l'importance des concepts psychanalytiques dans notre grille de lecture, repris ensuite par la clinique du travail et l'anthropologie des organisations à travers ses postulats (les humains sont des acteurs/sujets sociaux en relation, porteurs d'identité, en quête de signification et de reconnaissance, et enracinés dans un espace-temps) et que j'utilise pour lire et comprendre les cas analysés.

## 2. Que vient rejouer le manager?

Forts de la richesse d'une approche anthropologique des organisations, permettant aux différents champs théoriques présentés dans ma revue de littérature, de se succéder pour tenter d'expliquer la souffrance au travail, nous pouvons nous concentrer sur l'analyse de la relation manager – managé.

« Le style du manager, le style de management est de peu d'effet si le processus désirant ne peut se nourrir. »<sup>35</sup>

Le monde du travail étant un monde important de relations, voire le monde principal dans la vie d'un adulte, nous retrouvons et rejouons en tant qu'acteur comme souligné notamment dans la sociologie et l'anthropologie des organisations, nos problématiques dans la relation à la personne à qui nous prêtons une place privilégiée, notre manager, lequel va tenir plusieurs rôles, souvent à son insu, reprenant les figures parentales du sujet.

D'une part, nous avons les sujets qui voient le manager en figure paternelle. Jacques et Etienne ont besoin d'un manager qui leur permet de rejouer leur identité et essayer de régler leur histoire de fils. Jacques le met parfaitement en lumière et reconnaît volontiers qu'il a trouvé qui il était vraiment à travers le monde du travail. Il ne s'est jamais volontairement posé de question quant à ses choix professionnels et il aura fallu que son corps prenne les devants via un burn out, pour lui signifier qu'il était en train de ne pas être lui et qu'il vivait tel que son père aurait voulu qu'il vive. L'idéalisation du père entraîne le désespoir lorsque l'alignement entre l'idéal construit et la réalité défailante n'est pas au rendez-vous (Guinchard, 2011). Il aura fallu attendre un changement organisationnel pour déclencher un cataclysme interne irréversible, l'obligeant à destituer la figure du père pour s'en affranchir.

---

<sup>35</sup> Roland Guinchard : Psychanalyse du lien au travail, p. 13

Pour Isabelle et Christelle, la relation au management (féminin) les placent (ou elles se placent elles-mêmes, ne pouvant pas agir autrement) en position de fille. Christelle retrouve un manager qui décide pour elle, comme sa mère le faisait précédemment et Isabelle retrouve dans toute forme d'autorité la personne qui lui pose les limites. La problématique de souffrance intervient pour ces deux personnes car le manager vient pointer et rendre impossible ce qu'elles n'arrivent pas à surpasser, le besoin de reconnaissance de la part de leurs propres parents: Isabelle ne pense pouvoir exister auprès des siens que si elle est cadre et il en est de même pour Christelle, qui, si elle ne devient pas comptable, ne peut pas compter pour sa mère. « Etre tout pour la mère revient à n'être rien pour soi-même. La prise dans le maternel est là, absolue et dévastatrice. »<sup>36</sup>

### **B. Le manager comme homme qui ouvre la voie à une relation de séduction**

Pour Nathalie, Delphine, Caroline, Valérie et Sophie, le manager (homme) est placé à la fois dans une position entre le père et l'homme avec lequel la fille établit une relation de séduction, ce qui n'est pas sans rappeler le complexe d'Œdipe de la fille avec son père. L'apport psychanalytique trouve ici toute sa place, repris dans la clinique du travail.

Sophie, Nathalie et Caroline sont dans une relation à l'homme et attendent toutes trois que leur manager se comporte comme un homme, ce qu'elles ne trouvent pas, et même au contraire subissent une véritable animosité de la part de leur hiérarchique. Sophie se fait contrôler tous ses faits et gestes et Caroline est complètement détruite par le manque de reconnaissance de la part de son manager. La violence de la relation est extrême pour ces femmes, qui se trouvent niées dans leur identité de femme séductrice, leurs propos étant similaires à ce sujet. Caroline dit que son manager n'est pas un homme: « « Pour moi un homme, et en plus un supérieur hiérarchique, s'il a quelque chose à vous dire, il vient vous le dire... mais quelqu'un

---

<sup>36</sup> Louise Grenier : Les violences de l'autre, p.58

qui hurle de l'autre bout de la salle, vous regardant mais qui n'a pas le courage de venir vraiment près de vous, non je suis désolée, c'est pas un homme. Un homme il vient en face de vous il vous parle » et Sophie va utiliser plus ou moins les mêmes termes: « il ne manage pas, il ne serre pas la vis quand il faut la serrer, il ne prend pas de décision quand il faut en prendre et voilà ». Quant à Nathalie, elle aura même une relation avec son hiérarchique, aimant les hommes de pouvoir et l'ayant trouvé charmant. « J'étais tellement épatée par cet homme-là qui reprenait l'entreprise et puis que ce nom reste... je l'ai trouvé absolument charmant, c'était courageux de sa part... il est pas mal physiquement et j'aime bien les hommes de pouvoir, je sais c'est ridicule, il est simple, il est comme moi il n'avait pas fait d'études supérieures... »

Chez les sujets masculins interviewés, les choses se posent différemment car le garçon ne se construit pas de la même façon que la fille. Le principe de séduction n'est pas là, mais on retrouve le même besoin de reconnaissance que pour les sujets féminins et la même souffrance associées lorsque le besoin n'est pas assouvi.

Chez les hommes, nous avons deux tendances qui semblent se dégager.

Comme on attend l'amour de ses parents, on va chercher chez son manager la reconnaissance et l'amour. Suis-je aimable aux yeux de mon manager? Fais-je du bon travail? Suis-je unique à ses yeux, comme je voudrais l'être aux yeux de mes parents?

Pour Jacques, la mise à distance du manager au travers du management à distance ne lui permet plus de se sentir aimé ou pris en charge. Il se retrouve seul, face à lui-même, mettant en lumière qu'il n'est pas devenu celui qu'il aurait voulu être, mais a répondu au désir de son père.

Tant qu'il était avec un responsable proche de lui, qui le guidait sans le diriger, qui lui permettait de s'épanouir et d'échanger, d'être reconnu dans son regard, tout allait bien «le travail

que j'ai effectué avec O, de 2006 à 2011 représente les meilleures années de ma vie, professionnellement parlant... physiquement j'ai un œil sur lui, psychologiquement je ne peux pas expliquer, mais ça suffisait à me donner encore plus d'assurance dans la démarche ». Lorsqu'il s'est retrouvé avec un manager distant, sans communication, orienté chiffres et non pas sur l'humain, il n'a plus trouvé sa place et a commencé à se poser les bonnes questions sur pourquoi il en était arrivé là. Le doigt mis sur sa relation à son propre père lui a permis de prendre de la distance et de se retirer de la situation pathogène et mortifère dans laquelle il s'était enfermé.

### **C. Le manager comme celui qui empêche d'être un bon père de famille, un coach d'équipe**

Il y a enfin les cas de sujets qui se posent eux-mêmes en bon père de famille, comme Claude et Julien (« je suis une armoire normande » pour Julien et Claude qui parle de son père décédé: « Bon forcément le père absent, enfin décédé, il y avait peut-être envie de continuer quelque chose »), et leur propre hiérarchie vient les empêcher de se comporter de la sorte. Claude et Julien se positionnent comme coach, comme père de famille qui protège son équipe, son clan. Claude était coach d'équipe au foot. « Et je crois que je suis parti dans le management de mon équipe d'infirmiers, je suis parti du même principe. Tout le monde ne peut pas être excellent dans un soin donné... voilà par contre tel ou tel soignant est peut-être plus à l'aise dans un entretien infirmier, l'autre préfère un soin technique... c'est ça pour les associer, il faut être dans la délégation... ». Les réorganisations demandées viennent détruire cette possibilité et la façon dont les choses sont gérées (absence de communication ou non implication des personnes dans la prise de décision, gestion des redéploiements sans aucune prise en compte de la personne et de ses désirs) rendent l'exercice de réorganisation impossible à intégrer humainement et psychologiquement.

A travers ces récits, nous voyons bien comment l'entreprise, incarnée par son management, permet que se joue l'identité et la jouissance de chacun. Tout est mis en place pour permettre

l'expression du narcissisme individuel. Les intérêts nourrissent les passions, mais les passions nourrissent également les intérêts (Enriquez, 2005). Les salariés vont ainsi maintenir l'individualisme dans le but de jouir le plus possible et d'être perçu comme l' élu par leur manager, figure qui incarne l'entreprise. L'individu va tenter, comme on le voit dans les récits analysés, de développer une représentation de lui-même comme tout puissant et d'instaurer cette toute puissance narcissique dans la réalité. Même si chacun sait bien qu'il ne peut exercer une toute puissance effective, la prise de conscience de ses propres limites n'empêche pas les essais d'être pour autrui, ici le manager, plus que ce qu'il est possible d'être (Enriquez, 2005).

### **D. Les conséquences pour le manager**

Le manager est donc systématiquement pris et mis dans une position bien ambivalente et ne peut être que l'objet de matérialisation de conflits, souvent extérieurs à lui avec lesquels il devra se débrouiller et surtout tenir, dans une problématique qui n'est pas la sienne, et qui se joue souvent à l'insu de son plein gré.

Il se retrouve entre être le représentant de la direction malgré ses désirs d'appartenance à son équipe et une figure parentale qui le dépasse. Le manager est donc en effet, quoi qu'il en soit, celui contre lequel on va se confronter et se révolter lorsque tout va mal.

Claude le met bien en évidence en le vivant lui-même en tant que manager. Alors qu'il se veut appartenir à son équipe, ses subordonnés l'excluent du groupe lorsque la situation s'envenime et lui font bien comprendre qu'il appartient à une entité nommée Entreprise/ employeur et que, quand bien même, il ne veut pas être identifié à ce corps directeur, il ne peut que prendre acte de la situation dans laquelle ses subordonnés le placent.

Le manager joue, consciemment ou inconsciemment, ce rôle de figure d'autorité qui construit chaque individu tout au long de sa vie et vient mettre en lumière les failles avec lesquelles



chaque individu a du mal à s'accommoder.

La faille narcissique se rejoue à tous les stades de la vie et le monde du travail est probablement l'endroit où elle se rejoue de façon la plus vivante.

Le monde du travail est quand même le monde pour lequel nous avons fait tant d'efforts, après tant d'années d'études, bien ou moins bien gérées, au travers desquelles nous avons cherché à nourrir la satisfaction parentale ou au contraire vu de la déception dans leur regard. Ce sont nos premiers pas dans ce monde d'adulte qui nous font nous détacher de nos parents. L'entreprise devient la nouvelle mère nourricière et les managers en sont les représentants. Nous tendons tous à nous nourrir de cette mère mais pour cela il faut séduire ses représentants. Même la littérature dont la société est le point central, comme décrit par Ehrenberg dans « la société du malaise » (2010), reprend bien cette idée, en parlant de la difficulté de vivre dans un système fonctionnant comme une mère, persistante de la toute-puissance infantile. Si le développement du narcissisme a pour effet de rechercher une identité fondée sur la revendication d'une autonomie individuelle absolue et sur une idéologie de réalisation de soi (Aubert et de Gaulejac, 1991), il a pour effet pervers de contraindre le sujet à l'obligation de devenir. Etre le meilleur devient alors l'impératif catégorique de notre temps, l'excellence devient synonyme d'accomplissement de l'individu. Or le social est une entité fonctionnelle qui limite la toute-puissance individuelle et oblige le sujet à reconnaître qu'il ne peut satisfaire tous ses désirs. Il se retrouve alors à la fois dans une impasse psychique et sociale. Le sujet se retrouve alors en panne de référence, et livré aux enjeux de la mélancolisation quand il est confronté au manque, donc à la souffrance. (Ehrenberg, 2010 p. 228).

**Les postulats et hypothèses initialement posés et définis à partir de la revue de littérature sont donc validés, quel que soit le champ théorique exploré (psychanalyse, sociologie, anthropologie des organisations, clinique du travail, PDT, analyse de la société...)**

**D'une part, nous assistons bien dans les récits des salariés interviewés à une co-construction de la situation entre le sujet acteur et autonome et l'organisation, mais surtout nous voyons également que la relation au manager est le lien central qui fait référence au lien parent - enfant qui a été construit au préalable. C'est au travers de la place donnée à son manager, et aux difficultés rencontrées dans le vécu de ce lien que se déclenche la souffrance au travail. Les attentes déçues à l'âge adulte, venant faire résonance avec les attentes déçues dans l'enfance, font vaciller les plus fragiles narcissiquement. Nous verrons plus loin que d'autres facteurs viennent contribuer à cette situation.**

Mais le manager est-il au courant de ce qui se joue avec sa fonction? Car s'il s'agit bien de la fonction qu'il occupe, il n'en reste lui-même pas moins un être humain avec sa propre histoire et du coup ses propres réactions face à la situation.

Quelle réalité pour ses managers dans les entreprises ou les institutions? Sont-ils préparés à interagir avec les salariés et leurs attentes qui se présentent sous une forme mais en cachent une autre. Sont-ils armés face à une Christelle à qui on demande quelque chose qu'elle ne peut pas faire, d'être quelqu'un qu'elle n'est pas? Face à une Isabelle, pour qui la raison même d'exister est de passer cadre, là ou pour l'entreprise et son manager le passage cadre ne représente qu'une catégorie socioprofessionnelle et beaucoup de justifications à aller chercher dans l'entreprise pour démarrer cette action purement administrative?

Chacun interagit avec son propre système de valeurs et surtout avec ce qui a été inculqué par le monde de l'entreprise.

Reprenons l'exemple d'Isabelle. Son management s'évertue à lui augmenter son salaire alors que sa demande est d'une autre nature. Le management ne comprend pas que, pour elle, ce n'est pas d'argent dont il s'agit, comme pour la majorité des salariés, mais d'une identité. Le passage cadre ne signifie pas avoir, il signifie être. Et je pense que tout le problème se situe

à cet endroit. Nous retrouvons ainsi également ici les apports de la littérature d'Erich Fromm sur la société de l'être et de l'avoir.

L'entreprise n'est qu'avoir, là où le salarié en souffrance recherche l'être.

### **III. Les valeurs véhiculées dans les entretiens**

Les salariés interrogés sur les raisons de leur départ disent souvent qu'ils quittent leur emploi à cause de leur manager qu'ils ne considèrent pas comme satisfaisant pour diverses raisons : pas d'écoute, pas de reconnaissance, pas de courage... Pourtant, dans le cas des personnes rencontrées ici, elles vont aller jusqu'à se mettre en danger de mort, car elles ne quittent pas l'entreprise dans laquelle elles sont en souffrance.

J'ai trouvé que des valeurs fondamentales, souvent communes à tous les interviewés de cette recherche, vont expliquer ce comportement, et que, c'est un tiers ou leur propre corps qui vont à un moment donné poser la limite du supportable.

Ces valeurs sont, pour moi, la pierre angulaire de ce qui se joue dans la souffrance au travail, car elles vont jouer un rôle prépondérant dans le maintien de la structure psychique du sujet, mais également dans son démantèlement, en plus de la relation au manager vue précédemment. Par cette étude, je me rapproche bien du huitième et dernier postulat de l'anthropologie des organisations qui définit les humains dans les organisations comme des sujets éthiques. Les valeurs sont, comme nous le verrons, bien au cœur du travail, mais pas uniquement, la société dans son ensemble, ainsi que la famille, étant prépondérantes dans ce qui va être vécu dans le milieu professionnel.

Dans ce contexte, les postulats et les hypothèses que j'ai souhaité vérifier dans cette recherche étaient les suivants:

- **Si la société véhicule des valeurs qui sont transmises des parents à l'enfant, un sujet en construction et qui devient un sujet éthique (anthropologie des organisations), elles influencent toute organisation (incluant le monde du travail et de l'entreprise)**
- **Nous sommes aujourd'hui davantage dans une société de l'Avoir que de l'Être orientée par une consommation individualiste.**

#### Hypothèses

- **En situation de souffrance, des mécanismes de défense se mettent en place et font généralement appel à des valeurs à l'opposé de celles qui sont défendues et vécues dans l'illusion d'une réussite individuelle.**

Lors de l'analyse des entretiens, je me suis intéressée aux valeurs exprimées par les interviewés car elles reflètent l'identité des personnes et ce qui vont influencer leurs comportements en entreprise.

Je les ai divisées en deux parties. D'une part, les valeurs morales, que l'on retrouve quelle que soit la situation sociale dans laquelle on se trouve et, d'autre part, les qualités professionnelles, c'est-à-dire les savoirs-être démontrés dans l'entreprise et faisant référence à des valeurs de métier.

#### **A. Les valeurs morales**

Lorsqu'on analyse les entretiens, on s'aperçoit que les valeurs citées sont indépendantes du sexe de la personne et de l'âge également. Quelle que soit la personne interviewée, les valeurs morales nécessaires pour vivre ensemble sont les mêmes.

Les valeurs qui permettent de vivre ensemble, quel que soit le milieu (professionnel, social...)

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

telles que l'humanité, la transparence, l'honnêteté, le respect, la loyauté, la confiance, la fidélité, la justice, la bienveillance, la compassion, la générosité, la convivialité et l'écoute sont partagées par tous.

Puis nous avons les valeurs qui, plus précisément, font référence à la capacité à vivre et travailler ensemble dans tout groupe rencontré en le milieu professionnel. Il faut que le groupe professionnel soit une famille, une équipe et pour fonctionner de façon harmonieuse, il faut démontrer des valeurs telles que de l'entraide, de l'amitié, de la cohésion, du partage, de la solidarité et de l'égalité.

Qui nous parle de quoi? Il est intéressant de synthétiser dans un tableau les thèmes qui ont été évoqués par les personnes qui les mentionnent, pour se rendre compte, non seulement de leur fréquence, mais aussi et du fait que la valeur recherchée est dépendante de ce qui a été bafoué et donc de ce qui a conduit à la souffrance.

<b>Humanité</b>	<b>Transparence</b>	<b>Honnêteté</b>	<b>Respect</b>
Cécile	Christelle	Nathalie	Caroline
Julien	Patricia	Sophie	Sophie
Etienne		Etienne	Julien
Sophie			Claude
			Etienne

<b>Loyauté</b>	<b>Confiance</b>	<b>Fidélité</b>	<b>Justice</b>
Christelle	Sophie	Claude	Delphine
Delphine	Julien		Isabelle
	Etienne		Cécile

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Loyauté</b>	<b>Confiance</b>	<b>Fidélité</b>	<b>Justice</b>
	Delphine		Etienne

<b>Bienveillance</b>	<b>Compassion</b>	<b>Générosité</b>	<b>Convivialité</b>
Valérie	Etienne	Etienne	Caroline Julien

<b>Ecoute</b>	<b>Amitié</b>	<b>Entraide</b>	<b>Cohésion</b>
Julien	Nathalie	Caroline Cécile	Valérie

<b>Partage</b>	<b>Solidarité</b>	<b>Egalité</b>	
Caroline Valérie	Cécile Claude	Cécile Claude	

Nous voyons que les thèmes principaux sont le respect, la justice, l'honnêteté, la confiance et l'humanité et se retrouvent aussi bien dans les discours féminins que masculins.

Etienne, secouriste dans l'âme a besoin qu'on « mette les choses au clair, j'ai toujours essayé d'avoir les relations les plus honnêtes possibles avec les gens... on a des valeurs qui sont euh... bêtes comme tout mais qui sont le respect, l'honnêteté... je vais vraiment vers les gens, plutôt en confiance... vous devez convaincre des gars qu'ils vont dans un truc qui est super risqué mais qu'il faut qu'ils vous fassent confiance... »

Julien, lui fait référence à l'humanité en parlant d'inhumanité: « la charge devient absolument colossale et dans le même temps l'organisation qui devient totalement inhumaine avec les ressources humaines qui ont été totalement virtualisées (ce qui reprend les propos de Dujarier, dans « le management désincarné », 2016)... il n'y a plus d'écoute... le management qui est devenu très inhumain... une organisation qui est devenue totalement inhumaine où l'homme n'a plus sa place pour lequel il n'y a plus de soutien, de soutien hiérarchique où il y a une véritable fracture entre la hiérarchie et les employés, le rapport social étant abstrait et désincarné (de Gaulejac, 2001)... il y a le respect de la personne, en tant que personne... et dans le même temps le respect de son travail... on est vraiment dans une déshumanisation totale et moi je fais en plus de ça la différence par rapport par exemple à l'Argentine où j'ai pu travailler où le respect de la personne en tant que personne est tel... que c'est une unité où il y a à peu près 400 personnes quasiment tout le monde se connaît... ». Nous voyons bien dans les propos de Julien la distance mise entre la hiérarchie et les salariés, idée développée par Dujarier qui met en lumière les distances topographiques, temporelles, hiérarchico-fonctionnelles et causales qui sont induites par l'introduction de planneurs et de processus pour piloter les entreprises. (Dujarier, 2016).

Sophie nous mentionne la confiance et le respect: « si on aborde le sujet de la confiance, je peux dire qu'au sein de mon entreprise il n'y a pas de confiance... moi ce que je ressens c'est ça, tout le temps de la méfiance, tout le temps... » mais également des autres valeurs qui sont les siennes: « j'ai des valeurs simples, respect de l'autre, beaucoup, ne pas mentir, si je me souviens de l'éducation que mes parents m'apportaient (idem pour Caroline, le respect a été transmis par les parents) c'est ça, des valeurs simples... ils m'ont transmis un... c'est ça qui fait que je suis aussi exigeant vis à vis de mon travail, c'est qu'il y a un énorme respect de mon travail et un énorme respect de l'entreprise et de ses clients. L'entreprise c'est comme un enfant... » Comme Julien, elle fait référence à l'humanité en pointant l'inhumanité : « rendre l'entreprise séduisante pour être mieux rachetée, et nous on n'existe plus en tant qu'être humain, on est des numéros. » Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, nous retrouvons

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

dans les propos ci-dessus les apports théoriques de Méténier, Guinchard, Aubert et de Gaulejac sur la transmission parents – enfants et leurs conséquences dans la construction des valeurs du sujet.

Pour illustrer la justice, Cécile fait référence aux injustices, lesquelles viennent rappeler dans son cas, que l'abus dont elle a été victime n'a pas été reconnu: « je déteste les injustices » en faisant référence à des différences de traitement entre elle et ses collègues par la hiérarchie. Idem pour Isabelle qui se sent injustement traitée puisque nombre de ses collègues ont le statut cadre alors qu'elle non. Delphine, elle, en tant que juriste dans son entreprise, est profondément attachée à la justice et à la confiance, toute sa vie tournant autour de son identité professionnelle. « J'ai quand même fondé cette relation et toute mon implication dans l'entreprise parce qu'il y avait cette confiance... et là il y a eu une trahison... je savais qu'il y avait une injustice, j'intervenais, j'avais beaucoup travaillé avec le coach c'était d'arrêter de jouer les justiciers... c'est la seule arme que j'ai moi aujourd'hui, c'est de dire je vais faire comme vous, vous m'avez trahie, je vais vous trahir... », faisant état de la demande d'amour trahie, développée par Aubert et de Gaulejac (1991).

Ces propos choisis illustrent les valeurs qui sous-tendent la vie en groupe, qui devraient être présentes de fait et dont l'absence devient cruellement insupportable et entraîne de la souffrance.

Ce qui est intéressant de mettre en lumière, c'est que l'individualisme est présenté négativement dans les entretiens, alors que l'entreprise diffuse aujourd'hui ses propres valeurs et développe un modèle culturel de comportement, une manière d'être et de vivre, articulé autour de valeurs d'action, de conquête de performance, de réussite... et d'excellence qui sont les siennes et auxquelles chacune des personnes interviewées a adhéré en situation de travail (Aubert et de Gaulejac, 1991, Dejours 2000). Le groupe est capital et prioritaire, or nous verrons que dans les qualités professionnelles mises en avant, nous sommes à l'opposé des



valeurs morales énoncées ci-dessous.

## **B. Les qualités professionnelles**

Lorsque les personnes interrogées nous parlent du monde du travail, les qualités mises en avant sont différentes de celles énoncées comme fondatrices pour toute relation humaine.

Lorsque les personnes parlent du travail, elles évoquent des notions de performance, de mérite, de gestion du changement et de flexibilité mais également de recherche du travail bien fait. Nous retrouvons ainsi ce que Aubert et de Gaulejac (1991) ont déjà étudié, mais également Enriquez dans son ouvrage « L'organisation en analyse » (2009) qui a été leur maître. L'organisation offre bien une culture, c'est-à-dire une structure de valeurs et de normes, une manière de penser, un mode d'appréhension du monde qui orientent la conduite de ses divers auteurs (Enriquez, 2009, p.35).

Il faut avoir des capacités d'analyse, savoir gérer les priorités et les problèmes, être logique et aimer relever les défis de toute sorte.

Mais surtout il faut être fort, lisse, parfait, dynamique, autonome et indépendant. Les personnes veulent réussir seules dans les défis qui leur sont proposés. Tout est orienté vers la réussite, la recherche de l'excellence (Aubert et De Gaulejac, 1991), la jeunesse, la compétition et la démonstration du côté battant de la personnalité. Il faut être unique et en même temps comme les autres (Vidaillet, 2007, Enriquez, 2009, p.54-55).

Des traits de personnalités sont clairement posés comme négatifs. La naïveté et la non-prise en compte de ses émotions posent clairement problème dans le monde du travail. Pourtant on attend également du manager qu'il sache garder et motiver, sans contrôler ni diviser et la délation est insupportable. Etre faible et fragile est insupportable car seuls les forts et les

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

capables sont dignes d'intérêt.

Voici en résumé qui parle de quoi:

<b>Performance</b>	<b>Mérite</b>	<b>Flexible par rapport au changement</b>	<b>Travail</b>
Claude Delphine	Delphine Isabelle	Christelle	Delphine Isabelle

<b>Travail bien fait</b>	<b>Capacité d'analyse et logique</b>	<b>Gestion des priorités et organisation</b>	<b>Force</b>
Christelle Delphine Nathalie Isabelle Cécile	Jacques	Jacques Isabelle	Jacques Etienne

<b>Perfection</b>	<b>Dynamisme</b>	<b>Autonomie</b>	<b>Jeunesse</b>
Jacques	Caroline	Delphine	Caroline Julien

<b>Compétition</b>	<b>Battant</b>	<b>Unique</b>	<b>Ne pas être émotif</b>
Valérie Claude	Caroline Isabelle	Jacques	Valérie

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Ne pas gérer ses émotions	Ne pas être influençable		
Christelle	Christelle		

Il est intéressant de voir que, selon le sexe de la personne, le focus est différent. Les femmes mettent davantage l'accent sur le travail et le travail bien fait, là où les hommes parlent davantage de force, de perfection et du bon père de famille.

Isabelle nous parle de ses valeurs: « J'ai des valeurs qui sont le travail, je pensais que plus on travaillait et plus on avait des récompenses... j'imaginai qu'ils allaient voir effectivement que j'étais quelqu'un de méritant... je me suis sentie exploitée » valeurs reprises encore plus intensément par Delphine: « J'ai la valeur travail à la Sarkozy, faut travailler - travailler... moi je suis une dingue du travail... je peux travailler 12 heures, 15 heures... ce n'est pas possible, je n'ai pas démerité, j'ai bossé je me suis défoncée pour cette boîte (nous retrouvons ici la notion de sacrifice développée par Dejours dans « Souffrance en France (2000)), ça fait quand même plus de 9 ans que je ne compte pas les heures que j'ai fait... je sais travailler c'est une valeur chez nous, ma mère elle s'est accrochée à son boulot, et elle nous disait c'était un truc on a grandi avec, c'était le travail qui remplit le frigo, qui nous donne à manger, c'est le travail. » Tout ça pour atteindre un stade de mérite: « ce qui m'intéresse moi c'est d'être identifiée comme étant celle qui a les plus gros dossiers, il faut montrer qu'on le mérite... je suis là pour une mission, de donner tout ce que j'ai, d'être la plus intelligente, la plus performante... » (notion mise en évidence par Enriquez et Dejours) et puis comme Isabelle, à un moment donné, Delphine bascule dans le sentiment d'être exploitée « c'est comme si d'un coup, on me disait, tu ne mérites pas, on t'exploite... qui me renvoie un peu l'image, comme si j'avais été exploitée... et donc finalement, il a quand même capté des informations qui lui ont permis de se dire on va pouvoir en faire ce qu'on veut, elle est taillable et corvéable. » Cela met en évidence le concept de Dejours selon lequel c'est avec notre consentement et

énergie que l'organisation fonctionne (2000, 2012). Nous voyons bien ici combien ces personnes se sont d'abord impliquées totalement avant d'avoir le sentiment d'être exploitées, après avoir tout donné, alors que finalement la façon de travailler n'a, quant à elle, pas évolué. C'est dans la souffrance que les ressentiments émergent. Cette notion de don entier de soi illustre bien les apports de Norbert Alter dans ses écrits (2009). Alter, dans « Donner et Prendre » met en lumière l'importance du don qui procure le sentiment d'exister. Ce n'est pas quelque chose de rationnel mais d'émotionnel, qui apporte du plaisir au travail. Mais la non reconnaissance de ce don par l'entreprise entraîne un déficit de reconnaissance, comme Isabelle et Delphine en font état: lorsqu'on ne reconnaît pas que les salariés donnent en plus de ce qui est prévu par le contrat le travail, cela les fait souffrir. Pour moins souffrir, les salariés vont moins donner: "Puisque c'est comme ça, je ne fais plus que mon travail", ou manifester d'autres signes de souffrance.

Pour Delphine et Isabelle, la quantité de travail devrait ainsi suffire afin d'obtenir la reconnaissance nécessaire par son hiérarchique. Pour d'autres femmes, la notion de travail bien fait vient s'ajouter à cette perception. Nathalie parle de l'importance de « la qualité de travail... disons que j'existais par le travail, pas dans ma famille, pas à la maison, et pour moi c'était très important le travail bien fait... il y a aussi le plaisir du travail bien fait, ma mère étant femme de ménage je peux vous dire que vous auriez pu manger par terre et elle était fière de son travail. Ma grand-mère aussi était femme de ménage et c'était des gens qui aimaient leur travail. C'était pas un travail intellectuel mais on ne parle jamais du plaisir du travail accompli. »

L'idée de qualité fait référence à un monde de perfection et d'excellence, qui n'est pas sans rappeler le monde de la pureté. Sorte de paradis avant le péché originel provoqué par la femme, qui vient assombrir l'horizon de l'humanité. Ainsi, la faute, l'imperfection et l'impureté sont éradiquées, et permettent la création d'un monde idéal où le désir est satisfait et le manque comblé. C'est la raison pour laquelle la qualité suscite tant de consensus et d'adhésion et qu'elle ne peut que décevoir, l'idéal de la perfection n'existant pas (de Gaulejac, 2005).

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

On voit que la valeur travail est souvent transmise par les femmes, là où les pères transmettent davantage des qualités comme la force et la perfection, deux caractéristiques en lien avec la virilité vue par les femmes. Jacques et Etienne illustrent bien cette notion. Jacques avec le slogan du père « sois fort, tu tiens la boule du Monde dans tes deux mains... dans mon esprit à la base, je gère mes problèmes tout seul... (fait référence à l'autonomie d'Ehrenberg et d'Enriquez) sois fort et sois parfait, qui vivent main dans la main, de ce fait comme je suis parfait je ne demande pas de l'aide » La reconnaissance est tout autant recherchée chez les hommes mais elle passe par le fait qu'ils savent résoudre des situations difficiles, Jacques par le travail, Etienne par le secours. La quantité ou le travail bien fait n'est pas ce qui est mis en avant, mais la capacité à se sortir seul de situations dont personne d'autre ne peut sortir. Etienne sera le seul à aller chercher des personnes prises au piège suite à des catastrophes naturelles : « moi je suis intervenu sur des tremblements de terre, quand plus personne ne voulait rentrer dans les ruines parce que ça tremblait tout le temps et qu'on risquait quand même de se faire écrabouiller, et qu'il fallait y aller... ben moi j'y allais... et là je me sentais passer du côté des faibles... cette dépréciation et puis le sentiment d'être pris au piège... j'aurais mieux aimé que ma fille se fracasse à 1000 mètres sous terre au fond d'un puits, avec de la flotte partout, où il y a quasiment plus de chances d'aller la chercher, parce que c'est moi qui aurait eu vraiment toutes les billes en main pour aller la chercher. »

Tous ces éléments sont là pour finalement démontrer que l'objectif est d'être mieux que les autres, l'unique, celui qui est choisi, l' élu, pas uniquement dans le travail, mais également dans toutes les autres sphères de la vie. Si, alors qu'on se construit et agit en fonction des valeurs transmises, cela ne suffit plus pour avoir le sentiment d'être l' élu, alors tout s'effondre, le narcissisme construit n'étant plus assez fort pour tenir.

Ainsi, passées les portes de l'entreprise, pour garantir d'exister aux yeux des autres et être reconnu pour son travail, l'individualisme devient la valeur fondamentale, en opposition à la

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

vie en société qui présente le groupe comme seul espace d'épanouissement. Si dans l'entreprise, se jouent ainsi l'identité et la jouissance de chacun, plusieurs comportements concrets risquent de se manifester : la rivalité entre individus, l'envie des procédures d'intégration qui favorisent le rejet de tout ce qui est enclin à la déviance et à la contestation, l'obéissance par crainte de perdre son poste, la mise en exercice de paradoxes pour être innovants et conformes, obéissants et dynamiques, traditionnels et originaux (Enriquez, 2005, Vidaillet, 2007).

Le sujet, devenu schizophrène, émet alors les premières contradictions au sein même de son discours et présente les premiers éléments de fissure contre lesquels il se bat inexorablement.

Les valeurs sociales morales et les valeurs économiques du travail sont, comme on peut le voir, en opposition et le sujet lui-même est clivé dans son discours, présentant le Moi social et le Moi qui travaille, présents au sein de la même personne, comme impossibles à concilier. C'est comme s'il intériorisait les valeurs demandées dans le monde professionnel et croyait les faire siennes alors que lorsqu'elles tombent ou ne sont plus portées par la réalité des faits, ce sont les valeurs morales constitutives de l'individu dans son développement, en tant que sujet, qui reprennent le dessus. Dans cette situation, on voit que l'entreprise continue à ne s'appuyer que sur les valeurs professionnelles et qu'elle ne bascule pas dans les valeurs morales, recherchées par l'individu mais au fond jamais trouvées en situation de mal-être.

Pour vivre il faut du groupe et pour réussir il faut de l'individualisme.

Les valeurs morales et les qualités professionnelles, bien qu'opposées, sont transmises par nos figures parentales, comme on a pu le mettre en lumière au travers des propos des différentes personnes interviewées. Ces valeurs se retrouvent également dans la société qui nous entoure. En effet, la mondialisation a pour effet de transformer nos structures étatiques, nos

conditions de travail, les relations entre Etats, la subjectivité collective, la production culturelle, la vie quotidienne et le rapport à autrui (Bauman, 2010). Face à ces effets, les individus ne supportent plus d'attendre une gratification différée : la livraison, la consommation et la jouissance doivent être immédiates. Nous avons ainsi basculé dans une société de consommation où l'individualisme prend le pouvoir sur toute autre valeur sociale, ce qui valide le postulat selon lequel **la société véhicule des valeurs qui sont transmises des parents à l'enfant, un sujet en construction, qui devient un sujet éthique, mais également qui influencent toute organisation (incluant le monde du travail et de l'entreprise).**

Julien nous décrit bien sa vision de la société, notamment avec l'expérience d'autres cultures dans lesquelles il a vécu et qui prônent d'autres valeurs. Je reprends ici la description qu'il fait de la société dans laquelle nous vivons en France.

« C'est peut-être une résultante de notre société occidentale. Et quand je dis occidentale, je dirais pas tous les pays du G20 mais un grand grand nombre. L'exemple je dirai peut-être l'exemple le plus le plus marquant pour euh pour nous en tant que famille c'est quand on est rentrés d'Amérique du Sud, on a eu un mal fou à se réinsérer dans la vie d'ici. Un mal de fou un mal de dingue. Parce qu'en fait on était, on a passé quelques mois en Bolivie, pas énormément, on s'entend, mais on a, comment dirai-je, on a vu des gens, qui avaient pas du tout notre niveau de vie, c'est clair mais qui dans le même temps avaient un profond respect de l'autre, quel qu'il soit, qu'il soit pauvre, qu'il soit riche, qu'il soit de n'importe quelle couleur, il y avait ce respect. Il y avait, je dirai dans la vie de tous les jours une fluidité qui était extraordinaire. Et, une vie finalement très ouverte, très calme, très saine, très sereine, hum et ce qui fait que, ben oui on pouvait, même je veux dire en tant qu'euro péen, le simple fait de ben oui de respecter une personne qui arrivait avec une gamine, bon pas forcément habillée super habillée ou quoi qu'est-ce mais de lui laisser la place dans le bus ou c'était moins le cas que mon épouse mais elle s'est retrouvée pareille avec le gamin à un moment donné où des personnes se sont levées alors qu'elle était blanche et en plus de ça étrangère. Ils auraient très

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

bien pu ne pas se lever. Et ils se sont levés et lui ont laissé la place. On dit ah mais vous êtes avec un enfant donc on vous laisse la place. Cette simple humanité ou ce simple respect de la personne, je veux dire dans le tram je suis amené en ce moment à prendre le tram... c'est dantesque. Pour moi c'est dantesque. C'est c'est c'est inouï de voir les jeunes aujourd'hui se vautrer sur les chaises, sur les sièges, d'avoir une dame qui arrive avec une béquille, euh et que ce soit... entre guillemets moi, j'm'en fous à la limite c'est c'est pour moi, mais que ce soit moi qui laisse ma place, à cette personne, alors qu'on a des jeunes qui sont infoutus de le faire. Et en fait on est rentrés dans une société qui est devenue très égoïste. Qui est devenue très égocentrique. Euh et du coup en fait il y a ce décalage et je pense que ce décalage on le retrouve dans l'entreprise aussi. Parce qu'en fait le comportement qu'ils ont, mon épouse est prof donc en fait elle pourrait vous en parler lonnnngueusement. Mais même à l'école la manière dont les enfants se comportent est très différente. J'veux dire bon Théo a, on essaie de garder je dirai les glissières là où il faut mais parfois ça pose un problème pour lui parce qu'en fait il est en décalage vis à vis de son environnement. Et bon je sais que de temps en temps il nous le reproche mais bon. Mais ceci étant dit oui on a ce décalage, on a cet égocentrisme, hum qui fait que par exemple dans les pays latins, euh latino-américains, euh, ils sont, les gens sont comment dirai-je, apprécient énormément l'Europe, mais n'apprécient pas ce qu'on est devenus. »

Romina: Et qu'est-ce qu'on est devenus?

Julien: hum des gens très hautains, très très égocentriques, pervers, parce que j'en ai entendu des vertes et des pas mûres, sur le sujet. Hum l'image qu'ils se font de nous, c'est euh l'alcool, la drogue euh le sexe, j'en ai entendu vraiment de tous les niveaux possibles et, une fois passée cette barrière, une fois qu'on leur explique, que finalement tout le monde n'est pas comme ça, que au fait il y a encore des gens qui ont ces valeurs, qui ont encore euh, ces rencontres, euh qui restent entre amis qui se rencontrent entre amis euh qui participent peu



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

ou prou à des ONG, ce qui est notre cas on est dans deux ONG pour l'Amérique du Sud hum on aide les autres, d'une manière ou d'une autre on essaie de les aider. Euh d'un seul coup les choses deviennent translucides, deviennent transparentes et il y a une acceptation de leur part qui est sans faille et qui est extraordinaire. Moi j'ai eu le cas j'ai eu le cas au V où R au départ était un peu frileux et on est maintenant les meilleurs amis. En fait c'est c'est , ils ont une image aujourd'hui de la société occidentale de la société dite industrielle etc euh qui n'est pas... qui est faussée parce qu'en fait quand il y a un jeune qui fait le con c'est tous les jeunes qui font les imbéciles, c'est pas vrai il y en a , il y en a un certain nombre qui sont comme ça , euh le seul souci c'est que aujourd'hui ces gens ont souvent le pouvoir ils sont en train de pervertir le modèle. Et ça c'est moche.

Romina: Et d'après vous on court après quoi? Puisqu'on est plus individualistes, plus égo-centriques etc?

Julien: Après l'éphémère. Après l'éphémère. Moi je vois par exemple le cas des gamins d'aujourd'hui, hum, le mien en particulier, j'vais prendre un exemple précis. En fait à 11 ans il pense, c'est pas son cas, on y met quand même un frein, mais moi je le vois par rapport à son entourage, donc il est en 6ème, 11 ans et demi, dans son entourage les enfants ont déjà des smartphones, des iphones ou ipad ou je ne sais quoi, euh l'ordinateur portable à la maison, une autonomie financière, j'veux dire un gamin de 6ème, le jour où il saura combien ça coûte 20 euros réellement faudra qu'on me le démontre. Euh, plein de choses comme ça. On est vraiment dans une situation où les choses semblent acquises, faut toujours avoir le dernier téléviseur euh le dernier appareil photo, euh la dernière voiture à la mode, euh ce genre de choses... parce que justement on est devenu trop individualistes, trop à la course à l'outrance à la meilleur maison possible à la meilleure ceci, à la meilleure cela... j'veux dire aujourd'hui vous avez une personne en panne, les gens s'arrêtent plus...»

Dans l'entreprise, comme dans la société, nous retrouvons des valeurs davantage orientées vers l'individualisme, ce dont les personnes interviewées ont fait écho dans leurs récits de vie au travers des qualités professionnelles dont il faut faire preuve, ce qui valide le deuxième postulat sur lequel nous nous portons, à savoir que **nous sommes davantage dans une société de l'Avoir que de l'Etre qui est orientée par une consommation individualiste.** « Dans les générations précédentes on a transmis les valeurs sur le mode du devoir et de la « morale », comme une nécessité extérieure à soi : il fallait apprendre, il fallait respecter l'autre, il fallait travailler... Nous faisons parler le surmoi... L'autorité vous tombait dessus et vous deviez vous soumettre. C'était l'ordre des choses. Cet ordre n'est plus et nous n'y reviendrons pas. Le collectif pesait jadis de tout son poids sur la personne. Mais depuis que le sujet a découvert et développé son autonomie, chacun veut pouvoir dire « je » avant de dire « nous ». Nous sommes dans une société dominée par les émotions. »<sup>37</sup> L'individu finit par croire qu'il n'existe qu'à travers ce qu'il consomme. Ce qui compte c'est de répondre à ses aspirations, à ses besoins et à ses désirs, jouir le plus possible et immédiatement.

L'hypothèse qu'en **situation de souffrance, des mécanismes de défense se mettent en place et font généralement appel à des valeurs à l'opposé de celles cautionnées et vécues dans l'illusion d'une réussite individuelle** est mis en lumière par le fait que lorsque tout s'effondre dans le milieu professionnel, quand le travail bien fait, quand la force et l'unicité des personnes n'est plus reconnue, alors ce qui remonte, et comme besoin, dans le récit des personnes interviewées, c'est le retour aux valeurs morales, du collectif, d'humanité, de soutien et de motivation...

La question qui vient se poser pour la suite, c'est à quel Moi répondent les mécanismes de gestion en entreprise et pourquoi ils engendrent de la souffrance.

---

<sup>37</sup> Jean-Paul Delevoye : Reprenons-nous, p. 108

#### **IV. Les mécanismes de gestion comme porteurs de l'impossible conciliation entre valeurs morales et qualités professionnelles attendues et recherchées par l'individu.**

Postulats

**Il y a une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs (psychodynamique du travail)**

Hypothèse

**Les mécanismes de gestion sont le vecteur de la mise en danger du narcissisme, le terreau fertile. Ils sont une condition nécessaire, mais pas suffisante du déclenchement de la souffrance au travail.**

##### **A. Les évaluations individuelles de la performance**

Lorsque j'ai évoqué plus haut ma vision de la gestion individuelle des performances en tant que professionnelle, j'ai mis en avant que si le mécanisme de gestion pouvait être intéressant et nécessaire pour l'individu au travail, il avait été perverti par les entreprises pour en faire finalement aujourd'hui un simple outil de gestion de la masse salariale, et non un outil qui permettrait d'assurer une vraie rencontre entre le salarié et son manager, avec une discussion vraie et un moment où le besoin de reconnaissance pourrait se verbaliser.

En parcourant les entretiens, j'ai recherché quelles étaient les qualités professionnelles mises en lumière qui pouvaient être supportées par le mécanisme de gestion de l'évaluation individuelles de la performance.

Ce qui en ressort c'est que la recherche et le besoin de reconnaissance pourraient tout à fait,

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

au travers de la rencontre entre le manager et le salarié, se concrétiser dans le quotidien et de ce fait désamorcer les tensions, les doutes et les interrogations du salarié: « suis-je assez bien pour ce travail, comment mon chef me perçoit, m'aime-t-il?... »

La performance est un autre élément qui est évalué lors de ces entretiens tout comme le mérite, la réussite et l'unicité de la personne.

Comme je l'ai écrit précédemment, je pense vraiment que l'évaluation individuelle est nécessaire car le sujet a besoin de se comparer en permanence et trouver la reconnaissance qu'il recherche inlassablement. Il ne pourrait pas être pris uniquement dans une évaluation collective, car il a besoin de singularité, d'être reconnu pour lui-même et non pas pour les autres. Dejours lui-même (2012) présente le travail comme chance unique d'épanouissement individuel et d'apprentissage démocratique. En même temps, il met en lumière le fait que l'évaluation individuelle des compétences prétend mesurer le travail accompli de manière objective et chiffrée, ce qui ne peut pas être le cas. Pourtant, c'est avec notre assentiment, notre engagement subjectif que le système fonctionne. Du coup, lorsque le narcissisme est touché, lorsque l'évaluation semble arbitraire ou est de nature telle à remettre en question l'identité même que s'était forgé le salarié, alors tout bascule. On peut retrouver cette problématique chez Delphine, Nathalie, Caroline, Valérie, Cécile, Sophie et Etienne, qui se demandent s'ils sont « aimables ». Leur blessure est telle qu'ils ne disposent pas des défenses suffisantes pour redorer leur image de soi car le regard « d'amour » recherché chez le manager n'est plus. La notion d'injustice mise en évidence notamment chez Delphine et Isabelle dans la partie des valeurs morales importantes pour elles et du coup leur sentiment d'avoir été exploitées, montre que le dialogue avec leur hiérarchie ne témoigne plus d'aucune confiance puisqu'il y a eu trahison et de ce fait, la reconnaissance ne peut plus avoir lieu. Si l'accomplissement de soi et la construction de l'identité dans le champ social passent pour la plupart des sujets par le travail, le problème n'est pas tant d'inciter cette dynamique que de ne pas la briser, en désamorçant la reconnaissance (Dejours, 2012, p.115).

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Dans ces situations d'échec, les valeurs morales mises en avant pour réparer ou donner du sens à cet amour perdu, sont la recherche de justice, de transparence, d'honnêteté, de respect, d'égalité et de solidarité. Or, les outils utilisés pour l'évaluation individuelle et le mécanisme, tel qu'il est utilisé dans l'entreprise, sont à l'opposé des valeurs morales citées.

Au-delà des personnes interviewées, le processus d'évaluation individuelle de la performance ne peut assurer ni honnêteté, ni transparence. En effet, il est impossible d'être honnête et transparent car comment le salarié peut-il entendre la logique gestionnaire qui prendrait le pas sur l'individualité de la relation « d'amour » qu'il recherche? Il conduit les individus à la rivalité, la solitude et la détresse (Dejours, 2012).

La gestion individuelle est ainsi faite pour rechercher la faille chez l'autre. Le principe de la loi normale de distribution est imposé. Selon cette loi, nous devons retrouver dans la population, 5% de personnes n'ayant pas atteint leurs objectifs, 5% de personnes ayant une performance bien au-delà de la normale, le reste ayant démontré une performance moyenne, tout cela étant défini par l'organisation. Le problème avec cette pratique est qu'il faut impérativement trouver des personnes qui n'ont pas ou peu réussi (selon les critères d'évaluation), à tous les niveaux de l'organisation et dans des groupes parfois de petite taille (une dizaine de personnes), ce qui n'a aucun sens. La moindre fragilité est exploitée alors que le discours est d'être parfait, d'être fort et que c'est ainsi que l'on sort du lot, on devient unique et appartient au groupe des élus.

Dans l'entreprise, les gens doivent être moyens pour avoir une augmentation de salaire moyenne. On peut différencier les personnes ayant fait des choses exceptionnelles, et ceux qui sont passés au travers, mais il ne faut surtout pas qu'ils soient trop nombreux car cela déséquilibrerait la masse salariale. On demande à chacun d'être exceptionnel, et les objectifs de début d'année sont fixés et suffisamment explicites pour faire croire que tout le monde puisse briller, mais dans les faits au moment des entretiens, ce qui est recherché ce sont les

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

justificatifs pour expliquer pourquoi cette année la personne est moyenne.

Si on apprend aux managers qu'il faut dire merci, ce qui est cependant mis en évidence c'est le manque et la faille. Le moyen donne un sentiment de médiocrité car l'exceptionnel devrait être la norme. Mais alors que la majorité des gens jouent le jeu, les règles sont truquées et la transparence et l'honnêteté ne peuvent pas exister. D'ailleurs, les salariés seraient-ils prêts à entendre que les dés sont pipés? Nous savons tous que la probabilité de gagner au loto est quasi nulle, pourtant nous nous raccrochons au slogan « 100% des gagnants ont tenté leur chance » alors pourquoi pas nous? Pourquoi ne serions-nous pas exceptionnels aux yeux de notre manager? Chaque salarié pense qu'il peut être unique, qu'il peut être l' élu et joue le jeu. Isabelle et Delphine cherchaient, en effet, des managers « prêts à se battre pour moi ».

Il n'y a que lorsque la dure réalité le rattrape qu'il crie au scandale et réclame de la solidarité. Dans le film « 2 jours, 1 nuit » je trouve que cette situation est parfaitement illustrée. Le chef d'entreprise propose un deal inhumain à ses salariés: je licencie une personne et vous touchez chacun une prime de 1000 euros ou je garde la personne et personne ne touche de prime. Ce qui est intéressant, c'est que la personne licenciée ne retrouve la force de vivre que dans la lutte pour sauver son poste et d'avoir réussi à trouver des alliés, tout en refusant à la fin que quelqu'un d'autre perde son travail pour qu'elle puisse rester. Mais que ferions-nous dans cette situation?

Où s'arrête la solidarité et où commence le chacun pour soi? L'entreprise doit-elle réintroduire des valeurs morales? On pourrait répondre oui, mais il est intéressant de voir que ces valeurs morales absentes ne sont décriées que lorsque la personne est en échec par rapport à son identité de sujet au travail. Serait-il aussi sensible si on réintroduisait ces valeurs dans un environnement qui lui serait satisfaisant et dans lequel elle serait toujours perçue/reconnue comme unique?

## **B. Le management à distance**

Le management à distance lui fait appel à d'autres qualités professionnelles. Pour qu'il puisse se mettre en place, il va falloir que le salarié qui se retrouve en subordination fasse preuve d'autonomie et d'indépendance (concepts que l'on retrouve chez Enriquez, 1997, Aubert et de Gaulejac, 1991, Dujarier, 2016). La personne doit pouvoir décider sans avoir son manager à proximité physique ou même psychique. Si en plus les fuseaux horaires sont différents, alors la capacité à agir seul est encore plus cruciale. Il faut savoir gérer les priorités et les problèmes, le manager s'étant positionné davantage en tour de contrôle lointaine qu'en véritable manager, les contraintes de temps et de distance rendant la notion de manager de proximité impossible.

Alors que ces qualités professionnelles sont indispensables au fonctionnement de plus en plus global des organisations, lorsque le salarié a du mal à s'inscrire dans cette demande, nous voyons apparaître les valeurs morales de bienveillance, de compassion et de confiance.

Autant de valeurs morales impossibles à vivre hors du quotidien.

Les organisations et les mécanismes de gestion tels que le management à distance rendent caduques ces notions de bienveillance et de compassion. Il faut être fort seul et il n'y a pas de place pour les faibles. Les attentes de Sophie et de Julien sont très claires: Sophie décrit les tâches du management ainsi : « déléguer, soutenir, fédérer », Julien lui se veut être une « armoire normande pour remettre des employés vers quelque chose qui les motive, quelque chose qui va les porter plus loin... essayer de redonner confiance aux gens... respect de la personne, la reconnaître... permettre l'émancipation des gens dans la possibilité pour eux d'aller se réaliser... »

Jacques a lui aussi des attentes très précises concernant son manager, et c'est ce qui le fait sombrer lorsqu'il se retrouve dans une organisation où son manager est à distance. « J'ai

remarqué que la proximité de mon manager a deux rôles. Premier rôle, j'ai un visuel sur mon manager, c'est à dire que je peux m'appuyer sur quelqu'un si j'ai quoi que ce soit. Deuxième rôle, il a l'activité de m'écouter si jamais j'en arrive à râler, à pester et à me dire maintenant tu arrêtes de râler. »

Or à travers les nouvelles organisations et son rôle de manager global, Julien va devenir « contrôlant à fond, voire analysant et tout le tremblement et là ça a été le vrai choc parce que je me suis dit c'est pas moi, je suis en train de jouer un rôle qui n'est pas le mien ». Jacques, qui a besoin d'un manager physiquement présent se retrouve dans la situation où il « met un mécanisme en place pour lequel tu vas porter ça tout seul, sans dire quoi que ce soit à personne ». Il va ainsi tomber dans le doute, l'incertitude, le conflit, à l'opposé du « soit fort », son slogan identitaire.

Ce qui ne va pas c'est que la mise en place du management à distance ou management global ou management matriciel, ne s'accompagne jamais d'analyse des personnalités, aussi bien pour le manager qui se retrouve en charge d'équipes globales que pour le salarié qui se retrouve dans cette globalisation. La nouvelle organisation est annoncée du jour au lendemain et tout le monde doit se plier à la nouvelle donne. Les managers passent alors leur temps à voyager d'un continent à l'autre, d'un site à l'autre, pour donner l'illusion de s'intéresser à leurs collaborateurs. Je dis bien l'illusion car si la bonne volonté y est, est-ce vraiment réaliste? Comment peut-on construire une relation manager - managé, lorsque les deux personnes se rencontrent deux fois par an, de plus pour ces fameux entretiens d'évaluation, qui perdent encore plus de leur valeur parce le salarié est finalement évalué par quelqu'un qui occupe un rôle primordial à ses yeux, mais qui en réalité ne le voit pas interagir et ne le voit pas travailler. Il est obligé de demander l'avis des autres pour connaître la valeur de son collaborateur. Nous avons alors face à nous un management désincarné comme le présente Dujarier (2016) et de Gaulejac (2005) ou hors sol comme le désigne Chanlat.



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Que se serait-il passé pour Jacques si l'organisation avait accompagné autrement son passage d'un manager de proximité à du management à distance? Aurait-on identifié son besoin de contact de proximité? Aurait-on changé sa ligne hiérarchique pour lui faciliter les choses? L'entreprise aurait-elle pu être bienveillante à son égard, devenir sociale et non pas uniquement gérée par des besoins court termes de mise en place d'organisations globales ? En même temps, pour Jacques, un aménagement de son poste aurait été vécu comme un échec pour lui, impossible à vivre. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il a préféré quitter l'entreprise dans laquelle il travaillait.

Entre le discours de l'entreprise, qui prône d'être fort seul, être identifié comme ayant besoin de proximité devient un signe de faiblesse et d'échec.

L'excellence et la performance individuelle deviennent la norme, la fragilité renvoie à l'échec et au désintéressement de l'organisation (Aubert et de Gaulejac, 1991). Avoir besoin de l'autre devient une faute alors que le collectif est bien plus fort que chaque individu aussi bon soit-il.

### **C. La virtualisation et l'externalisation des services**

La virtualisation et l'externalisation des services vont dans la même direction que le management à distance.

Chaque réorganisation est présentée comme quelque chose de positif pour toute la structure et qu'il faut accueillir le changement comme une bonne nouvelle.

Il faut être acteur du changement, soutenir le changement, n'y voir que des opportunités et les problèmes à régler ne seront que temporaires pour atteindre un nouvel état de nirvana. Pour affronter ces éléments il faut faire de la gestion du changement et aimer le travail bien

fait.

Or, on s'aperçoit de plus en plus que les externalisations de service sont une catastrophe et relèvent de la décision d'individus qui ne vivront jamais avec les problèmes engendrés dans l'organisation puisqu'ils ne sont pas dans les tâches qui sont externalisés, et encore moins dans ceux qui vont suivre la post externalisation. On ne consulte jamais ceux qui font, on prend des décisions sur la base d'idéaux défendus par les prestataires de service et sur l'excitation que la soi-disant baisse des coûts fait émerger. Dujarier (2016) et de Gaulejac (2005) mettent en évidence que la conception gestionnaire conduit à mesurer la valeur de chacun selon des critères financiers. Nous assistons ainsi au primat de l'action, de la mesure, de l'objectivité, de l'utilité et du pilotage. C'est l'homme qui va ainsi s'adapter à l'entreprise et non l'inverse.

Or les promesses des prestataires ne sont jamais tenues, ni du point de vue de la qualité du travail fourni après externalisation alors qu'ils se vendent comme étant LES spécialistes de l'activité externalisée, ni du point de vue des coûts qui sont systématiquement revus dans les années suivant l'externalisation. Pourtant, malgré tout cela, l'organisation n'est pas apprenante et continue à détruire de la valeur et de la confiance.

Les personnes qui sont en charge de l'externalisation sur le plan pratique doivent assurer un transfert de leur savoir et de leur savoir-faire en y mettant toute leur bonne volonté pour ne pas être traités de résistants, et de plus, sont généralement considérés comme responsables si la qualité de service n'est pas là où il devrait être chez les prestataires tout en ayant perdu leur poste.

Comment peuvent-ils garder confiance dans l'organisation? Comment peuvent-ils garder la foi dans le travail bien fait, alors qu'ils ne rencontrent que médiocrité chez le prestataire, lui-même encensé et considéré comme un sauveur au sein même de l'organisation.

Ces décisions bafouent les valeurs morales telles que l'entraide, la cohésion, le besoin d'appartenir à une famille, le partage et la solidarité. Julien et Claude en parlent très bien dans leur entretien, mettant en lumière les incohérences de ce type de décision et les conséquences sur les organisations internes, la logique gestionnaire allant à l'encontre de la logique humaine et de qualité de travail. L'efficacité financière fantasmée est prioritaire sur le dévouement et le travail de qualité fourni par la main d'œuvre interne. Comment garder la motivation sur le long terme en reniant l'investissement même des personnes au quotidien?

### **D. La communication dans l'entreprise**

La communication dans l'entreprise a le mérite de rallier tous les suffrages en terme de champ à améliorer et en même temps repose probablement sur les fantasmes portant sur des soupçons de complots, d'informations connues par certaines élites et inconnues des salariés...

En effet, souvent, lorsqu'on discute avec les salariés, ils se plaignent de ne pas être assez informés et demandent à ce que la communication soit améliorée dans l'entreprise. Chez Patricia, Julien et Etienne, une partie de la problématique et de la souffrance vient du fait que la communication dans l'entreprise demeure opaque et que la prise de décision reste du domaine de la sphère hiérarchique et reste souvent incompréhensible pour le salarié concerné.

Mais finalement que cherche-t-on réellement? Les valeurs fondamentales qui reviennent sont le besoin de transparence, d'honnêteté et de justice. Or ce qui est reproché c'est que les salariés ont le sentiment que la hiérarchie complotte, leur cache des choses et ne communique que ce qu'ils ont envie de communiquer. L'entreprise n'est donc plus un corps social, avec des valeurs sociales.

Patricia l'illustre bien dans son entretien quand elle postule sur un poste et qu'elle n'obtient

pas de réponse. « Je trouve que ce n'est pas clair, il y a beaucoup de choses qui ne sont pas claires, et quand je demande des explications, on ne sait pas me répondre, ce n'est pas nous qui décidons... je pense que ce qui est difficile pour moi c'est de ne pas avoir, de ne pas avoir de réponse, et je doute, enfin je me demande est-ce que je suis compétente...? ... c'est un service langue de bois».

Isabelle, elle aussi, mentionnera que les personnes en face d'elle ne lui donnent pas toutes les informations et mentent puisqu'elle aura la preuve grâce aux syndicats que ce qu'avance la hiérarchie est faux en terme d'augmentation de salaire la concernant.

Julien parle lui d' « organisation totalement incommunicable, où il n'y a plus d'écoute, il n'y a plus de communication nulle part où les gens sont laissés pour compte... j'veux dire, ça peut plus, ça peut plus coller, ça peut plus continuer, ils ont effectué des sondages à plusieurs reprises dans l'entreprise tant au niveau le plus haut ben rien que sur le site d'I, les sondages sont plus mauvais les uns que les autres et la seule chose qu'ils ont trouvé c'est «Ah il faut faire plus de communication». Il y en a certains qui se sont rebellés qui ont dit ben la communication ça suffit, on n'a pas, on n'a plus besoin de communication, on a besoin d'actes on a besoin de retrouver en fait cette liaison qu'on avait. Bon moi je leur ai juste dit, avec des résultats comme ça, ben des sondages pareils je suis désolé, je réunis tout le monde dans un amphi s'il y a des choses pas bonnes à entendre et ben on les entendra, moi je suis le premier dans mes équipes quand il y a quelque chose qui va pas ben écoutez on va aller s'asseoir dans une pièce, on s'explique, s'il y a des choses pas bonnes à entendre je les entendrai si c'est de ma faute j'en ferai l'analyse et je ferai les corrections qui seront nécessaires et je leur ai dit, je leur ai dit il est hors de question qu'on reste sur du non-dit. Je préfère que les choses soient dites même si elles sont pas bonnes à entendre mais au moins qu'elles soient dites mais derrière qu'on puisse au moins ben identifier tous les problèmes, tenter de les résoudre et après de repartir vers l'avant sur des bases beaucoup plus solides, sur des bases beaucoup plus saines. Aujourd'hui il y a un véritable vivier de non-dits et d'actions qui sont quelque part,

enfin pour un certain nombre de choses qui sont particulièrement violentes... la communication informelle c'est vrai mais elle reste en fait aussi le ciment je dirai de toute une organisation.»

En réalité, dans les entreprises, il est intéressant de voir que lorsqu'il n'y a, à priori, pas de scoop ou d'information sensationnelle, les rendez-vous où la hiérarchie communique avec les salariés sont finalement peu fréquentés. Il n'est pas rare de voir des rendez-vous trimestriels avec présentation des informations relatives à la santé de l'entreprise, totalement déserts, les uns et les autres se réfugiant derrière l'opportunité de revoir en différé ce qui a été annoncé en direct au préalable. Bauman (2010) et Fay (2004) nous parlent d'un monde liquide, monde dans lequel nous sommes hypnotisés par les fenêtres pop-up qui surgissent sur notre écran et qui nous invitent à rejoindre des communautés virtuelles alors que nous ne sommes plus capables de nouer des relations authentiques et spontanées avec des êtres humains en chair et en os au quotidien.

Pourtant, lorsque les informations sont censées être croustillantes, alors la salle est bondée, alors que tout le monde sait, que toute information divulguée au grand public est totalement préparée et suivant des protocoles bien précis. Lorsqu'on se déplace parce qu'on a le sentiment d'apprendre ce que d'autres ne savent pas, que cherche-t-on?

D'une communication managériale, on va attendre différentes choses. La première concerne les messages qui concernent directement le salarié: évolutions, menaces sur le poste, évaluation... l'opacité dans les prises de décisions nous concernant individuellement nous est insupportable notamment lorsque c'est un refus qui est présenté, car effectivement l'honnêteté et la transparence quant aux raisons de cette prise de décision n'est que trop rarement énoncé, le manager ayant besoin d'un certain courage qui fait souvent défaut et qui utilise toute conduite d'évitement pour avoir à énoncer clairement ce qui ne va pas. La question dans la de-

mande d'honnêteté et de transparence est « sommes-nous prêts à tout entendre nous concernant »? Lorsque nous recevons un retour négatif et que nos compétences sont remises en cause, sommes-nous prêts à entendre ce message? J'en doute.

Une autre attente de la communication est en lien étroit avec notre société actuelle: tout doit être su, maintenant et tout de suite. Si un scoop est plus intéressant, il efface naturellement et immédiatement le précédent. Tout est consommé, immédiatement et de façon éphémère : plus rien n'est pensé, ce qui reprend les valeurs de la société de consommation dans laquelle nous évoluons. Finalement ce qui est important ce n'est pas de savoir et de comprendre, mais d'avoir l'impression de savoir quelque chose que d'autres ne savent pas. L'introspection est une pratique en voie de disparition (Bauman, 2010). Rendez-moi unique à travers la communication, donnez-moi le sentiment d'être privilégié dans le partage de l'information. Il n'y a qu'à voir l'excitation dans le regard des gens qui disent « je sais mais je ne peux pas te le dire ». Cela confère directement un pouvoir bien futile, car au fond, ils savent ce que les uns et les autres ont le droit de dire.

Un des sujets de philosophie de cette année posait la question de la compatibilité de la politique et de la vérité. Je pense que le sujet peut tout à fait se transposer dans le domaine de l'entreprise entre Direction et messages communiqués. Pouvons-nous dire la vérité? Souvent les salariés ont l'impression qu'un complot se trame alors que par la loi certaines communications sont interdites et certains procédés totalement dénués de sens.

Prenons, par exemple, l'obligation de proposer des postes dans tout le groupe lors de suppression de postes. Les médias se délectent lorsqu'un poste en Inde est proposé à des salariés français pour redéploiement en criant au scandale. L'opinion publique se rallie à l'indignation générale alors que c'est la loi même qui oblige à ces propositions absurdes qui est de proposer tout poste disponible quelle que soit le lieu du poste lorsqu'une entreprise licencie pour motif économique.

L'aspect réglementaire devenant de plus en plus lourd, les salariés ressentent bien que la communication est tout sauf spontanée et complète. Nous n'entendons que ce que nous avons le droit d'entendre.

A partir de là, la communication ne peut être qu'un point d'insatisfaction générale et atemporelle.

Nous voyons bien, au travers des récits des personnes interviewées, que les mécanismes de gestion proposés en entreprise ne remplissent pas leurs objectifs premiers qui sont la communication, l'échange, l'écoute, l'évaluation... et que de plus en plus, en lien avec des réalités économiques qui répondent au capitalisme, sont utilisés dans un tout autre but, servant les intérêts financiers avant l'intérêt humain. Dans ce contexte, nous pouvons affirmer qu' **il y a bien une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs qui s'en trouve affectée par des baisses de motivation, une perte de sens et de confiance, entraînant une fracture entre les salariés et les dirigeants, comme de nombreuses études nous le montrent. (Clot, 2010, Dejours, 2012, Detches-sahar, 2012, Dujarier, 2016)**

Néanmoins, aucune des personnes ne mentionne l'un ou l'autre processus comme étant le point insurmontable et destructeur de son identité, si ce n'est peut-être Jacques qui parle de ce management à distance. C'est davantage la mise en danger des valeurs constitutives de leur identité qui conduit à une souffrance insurmontable autrement que par une réaction non contrôlée (burn out, dépression...). C'est pourquoi je tiens à soutenir ici l'hypothèse selon laquelle **les mécanismes de gestion sont le vecteur de la mise en danger du narcissisme. Mais, s'ils sont une condition nécessaire, ils ne sont pas, en revanche, suffisants pour déclencher la souffrance au travail.**

La souffrance au travail ou l'identité entravée

## **CONCLUSION GENERALE**

216

Romina MARCOVICI



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Ce travail de thèse a été pour moi un long voyage qui vient s'achever sur ces quelques pages. Des rencontres riches avec 13 personnes véritablement différentes à tout point de vue et pourtant si semblables dans leur souffrance, un parcours initiatique dans la théorie et surtout la construction psychique des individus.

Dans les différentes parties de ma thèse, je me suis d'abord mise à nu pour présenter mon parcours personnel, mes ressentis dans le monde du travail, mon rapport personnel à ce qui se passe, aux mécanismes de gestion qui nous pilotent et aux valeurs qui me définissent. Cela m'a permis de travailler mon concept de résonance et de pouvoir interviewer les personnes rencontrées avec la plus grande neutralité bienveillante possible. J'ai étudié les mêmes axes avec les 13 personnes interviewées, afin de trouver des similitudes éventuelles dans leur discours qui pouvaient expliquer le basculement dans la souffrance au travail.

Ces analyses ont été enrichies et éclairées par la partie théorique. Il a été important pour moi de parcourir différents champs théoriques et de les faire se parler entre eux afin d'expliquer de la façon la plus systémique possible le chemin qui mène au mal-être. L'entreprise, pour moi, ne pouvait pas, seule, porter la responsabilité de la souffrance. Il m'a fallu creuser du côté de la construction du psychisme individuel, mais surtout des effets de la société toute entière et de ses valeurs, pour dresser un tableau plus complet et présenter les ramifications permettant de comprendre ce processus de destruction de l'individu qui se manifeste dans une situation de travail, notamment dans la relation sociale avec son manager pour tous les cas cités dans cette thèse. Le mal-être au travail est un phénomène social total qui révèle des transformations structurelles de notre société et entraîne une modification des rapports entre les personnes et une modification de la construction du sujet lui-même.

Ainsi, après avoir analysé les différents récits de vie que nous avons recueillis, nous pouvons affirmer que **le mal-être est une vulnérabilité identitaire qui provoque un manque à être, un conflit entre les aspirations existentielles et leurs réalisations, une rupture interne**

**entre le moi et l'idéal qui fragilise les assises narcissiques (de Gaulejac, 2011).** Cet état de mal-être prend vie dans le travail, mais l'identité narcissique se construit historiquement dans l'éducation familiale, celle-ci étant elle-même influencée par les valeurs de la société dans laquelle nous évoluons et qui, comme nous l'avons vu dans l'analyse théorique, est devenue fortement individualiste. Le monde de l'entreprise et du travail en général a pour finalité la rentabilité et la gestion des ressources, soit des critères économiques et managériaux. Ce monde a fortement influencé la société dans laquelle nous vivons, mais ne se superpose pas entièrement à elle. Notre société et l'individualisme grandissant est également la résultante de modifications structurelles ce que l'on peut observer au niveau de la famille qui devient de plus en plus nucléaire, de la diminution du pouvoir de l'Eglise et de la raréfaction des communautés autres que professionnelles. Ces évolutions ont permis au travail d'occuper une place centrale dans l'existence humaine, ce qui lui confère une influence importante sur les valeurs de la société et, de fait, sur la construction identitaire de tout sujet humain. Le travail devient clé pour exister : je fais ce que je suis et je suis ce que je gagne, qui permet de comprendre la folie des grandeurs et la course au toujours plus (de Gaulejac, 2011). Si la société reprend assez largement à son compte les valeurs du travail, heureusement elle ne se confond pas totalement avec lui. Il demeure ainsi des valeurs sociales qui permettent le vivre ensemble, et auxquelles on fait appel en situation de mal-être.

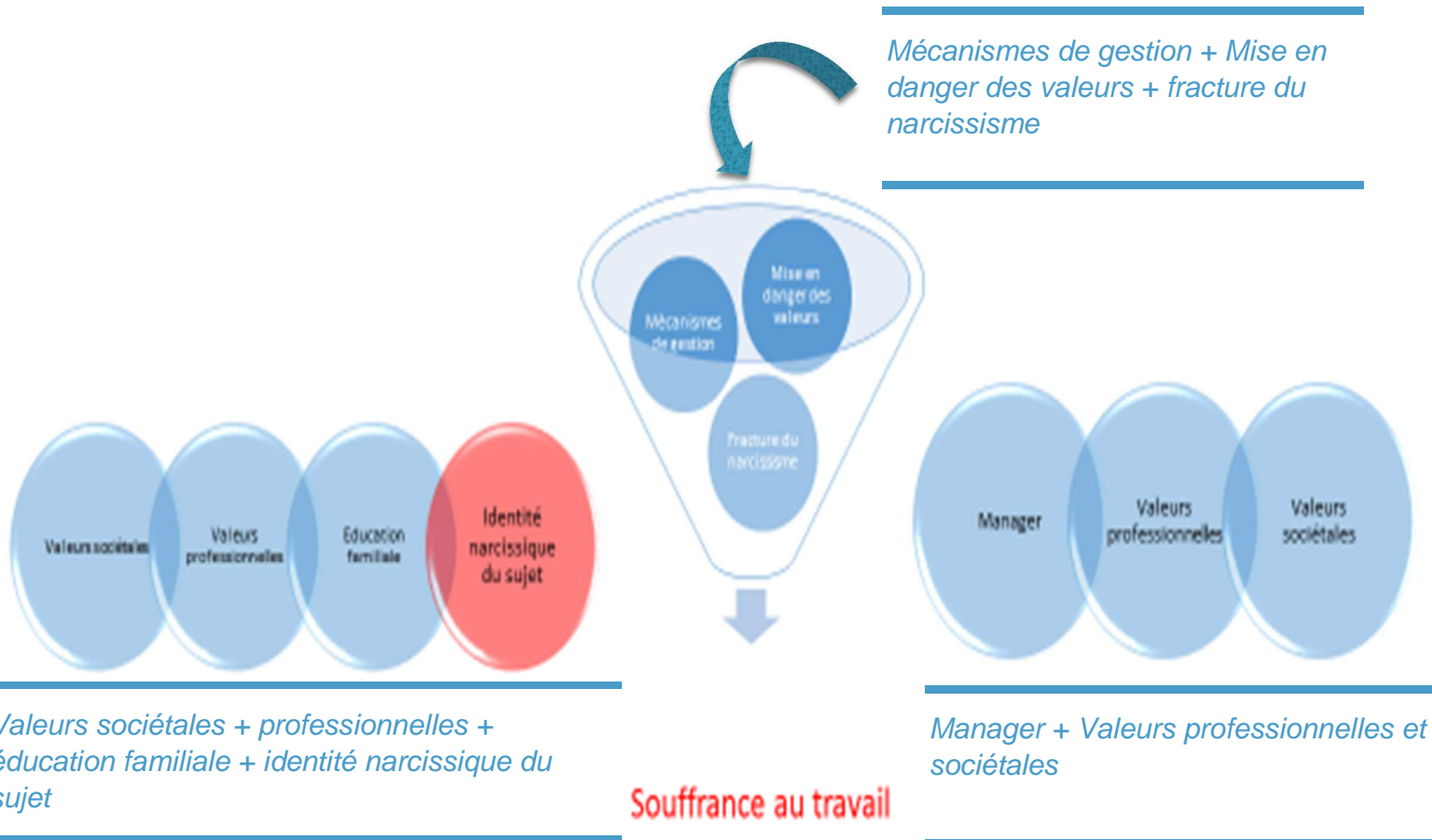
Mais le travail est devenu un moyen d'exister subjectivement et l'entreprise propose un défi aux employés qui est de l'ordre de l'idéal, au travers d'un contrat narcissique, qui donne l'illusion de permettre la réalisation de soi, individuelle. Les valeurs de l'entreprise vont davantage coïncider avec la soif humaine d'être l'élite et d'être le grand gagnant de la compétition car seuls les vainqueurs gagnent le sentiment d'immortalité, même éphémère puisque chaque année les compteurs sont remis à zéro et que chaque écueil ramène le doute. Pour être l'élite, l'Homme est prêt à tout et adopte aisément le discours proposé par le monde du travail et du capitalisme : « Il ne tient qu'à toi de réussir, tout le monde a sa chance et si tu échoues c'est que tu n'es probablement pas assez fort ». Nous voyons bien que ce qui est mobilisé, ce sont les valeurs individuelles, exclusives, ne permettant plus au collectif

d'exister. Les différents mécanismes de gestion soutiennent les discours et les valeurs de l'entreprise et du monde du travail en général puisqu'ils sont définis par le monde du travail lui-même. Ces valeurs, comme nous l'avons vu dans les récits de vie, ne coïncident pas avec les valeurs fondamentales, morales, comme la bienveillance, l'humanité, la compassion..., vers lesquelles se tournent les salariés en souffrance, lesquelles posent la question du sens de tout cela lorsqu'ils se retrouvent en situation d'échec. Les mécanismes de gestion sont des outils, mais c'est dans la relation au manager que va se créer la situation de souffrance au travail.

On peut alors constater une forme de schizophrénie chez le sujet au travail. Il arrive, d'une part, pétri de toutes les valeurs transmises par l'éducation et la société qui recherchent à la fois le vivre ensemble, tout en promouvant l'individualisme, mais se laisse séduire par le discours enjôleur du serpent du désir du monde professionnel qui ne lui promet que l'épanouissement individuel et la réalisation de soi à travers le travail. Il reprend également les fantasmes parentaux de voir l'enfant devenir encore meilleur qu'ils n'ont pu l'être, lui, l'élu, l'unique, leur part d'éternité.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Ainsi, le schéma que j'avais mis en place au début de mon travail a été remodelé autrement pour arriver au schéma suivant :



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Les mécanismes de gestion participent à la genèse de la souffrance au travail dans la mesure où ils font appel à des valeurs intégrées par les individus. Tant que les individus ont le sentiment de réussir et d'exister narcissiquement, ils vont plutôt bien, mais lorsque ces valeurs sont en complète opposition aux valeurs sociales existantes, transmises par ailleurs par l'éducation reçue, cela est une toute autre chose, car là où les valeurs actuelles demandées soutiennent le désir et la pulsion, les autres essaient de promouvoir le social.

Dans un tel contexte, nous avons vu que le manager joue un rôle de réactivateur ou de compagnon de jeu de ces pulsions rejouées tout au long de la vie et quant aux mécanismes de gestion, ils apportent les règles du jeu.

L'individu pulsionnel qui est en réussite se complait dans cette situation, faisant fi de toute l'éducation reçue et n'y revient que dans l'échec et la souffrance, au moment où le mirage de la perfection et de faire partie des élus, disparaît, emmenant avec lui la certitude de demeurer immortel un jour.

Accepter sa propre mort, ses propres failles devient la possibilité de renaître vers une autre forme de vie et de priorités en terme de valeurs mais ne permet plus de réintégrer l'entreprise qui ne fonctionne qu'à sens unique, sans de plus s'en être jamais caché. L'éthique de la finitude, mise en avant par Enriquez, si elle est pleine de sagesse, est rarement pratiquée dans certaines sphères du travail (1997).

**Autrement dit, l'hypothèse centrale, qui définit la souffrance au travail comme la résultante d'une mise en danger du narcissisme du sujet, se vérifie ici car c'est la combinaison entre la construction identitaire et le narcissisme du sujet, ancrée dans un système de valeurs fondatrices, en confrontation avec un autre système porté par les mécanismes**

La souffrance au travail ou l'identité entravée

**de gestion et personnifiés par le manager, qui viennent engendrer de la souffrance et de la destruction du sujet, lorsque son identité et sa réalisation de soi est menacée.**

Dans ce contexte, l'entreprise ou toute situation de travail doit-elle revoir son système de valeurs et de fonctionnement ou lui demande-t-on quelque chose qui n'est pas de son ressort?

Nous verrons un peu plus loin les différentes pistes possibles pour sortir des logiques déléguées du capitalisme contemporain.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

## **CONTRIBUTIONS**

223

Romina MARCOVICI

« L'analyse des causes de la souffrance doit s'effectuer dans un va et vient entre le vécu des personnes concernées par ce mal-être et la façon dont eux-mêmes l'analysent pour remonter aux sources du mal ; c'est-à-dire aux mécanismes structurels qui le provoquent au niveau économique, organisationnel, politique et sociétal. »<sup>38</sup>

**Contributions théoriques, managériales, didactiques voire sociétales pour sortir de la problématique de la thèse.**

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique qui a été confirmée dans une large mesure par l'analyse des entretiens, le sujet en entreprise est acteur et le lien individu/organisation/société se constitue dans une combinaison entre un registre objectif et un registre subjectif.

Pour sortir de l'impasse dans laquelle nous nous trouvons et que nous avons mise en évidence, il convient de travailler sur les différentes interfaces produites par la triade sujet/organisation/société (Chanlat, 1990, 1998, 2012).

Selon de Gaulejac (2011) ; il faut revenir à des questions existentielles sur le sens de la vie, les finalités de l'existence, la place du travail dans la société, la valeur et l'utilité des biens et des services produits et les dimensions subjectives du rapport au travail. Il s'agit de sortir d'une conception gestionnaire et comptable du travail pour revenir à l'humain. Il s'agit de reconsidérer l'humain, non plus comme une ressource, mais comme un sujet qui cherche à advenir dans un monde conflictuel et contradictoire. L'avènement du sujet ne doit pas être considéré comme un risque, mais comme une quête dans laquelle la souffrance et le plaisir

---

<sup>38</sup> Vincent de Gaulejac : Travail, les raisons de la colère



font partie de l'équation. La question n'est plus d'éradiquer la souffrance, qui fait partie de la vie, mais de cultiver le vivre ensemble dans tous les domaines, en particulier dans le travail.

## **I. Le travail sur les organisations ou comment rendre l'entreprise morale ?**

### **A. De l'intelligence collective pour produire du sens: une la direction à suivre.**

Si nous avons vu la prédominance du narcissisme et de l'individualisme dans les relations de travail actuelles, les modes de travail dans les entreprises s'orientent quant à eux vers davantage de collectif, notamment dans la gestion de projet ou dans les activités de production. Or, les mécanismes contemporains de gestion sont inadaptés à ces modes de travail, même si chaque salarié a besoin d'un temps où il veut être écouté ou considéré individuellement, être aimé et reconnu pour lui seul, ce qui aujourd'hui se superpose aux entretiens d'évaluation individuelle. Cela nous amène à proposer des éléments en ce qui concerne l'évaluation.

### **1. Des propositions pour le processus d'évaluation des collaborateurs**

Nous voyons aujourd'hui une évolution intéressante au niveau des processus d'évaluation des collaborateurs, car de grandes enseignes ont décidé de sortir des principes d'évaluation annuelle, non adaptée à l'activité, pour passer à un mode d'évaluation plus continue, en fonction des projets qui s'enchaînent et non pas en fonction d'un calendrier qui n'a pas de sens pour le salarié car il ne reflète pas le rythme de ses activités.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Selon cette nouvelle forme d'évaluation, le salarié est désormais évalué après chaque grand projet qui se termine, à l'aide d'une autoévaluation et d'une évaluation par autrui. La reconnaissance est donc immédiate et non pas détachée du calendrier des activités. En effet, en maintenant un processus annuel classique, il arrive fréquemment que seules les performances liées aux dernières activités soient considérées pour en déduire une performance annuelle car elles sont plus fraîches en terme de souvenirs et d'impressions, ce qui peut bien sûr biaiser les échanges entre le collaborateur et son manager. Par ailleurs, certaines activités clés peuvent nécessiter plus qu'un an de travail pour les mener à leur terme, ce qui ne se prête pas bien avec une revue annuelle des performances.

Il est certain que de nombreux boucliers vont se lever par rapport à cette approche, car on pourra objecter que l'autoévaluation plus l'évaluation permanente va produire encore plus de stress et d'asservissement des salariés, qui fournissent eux-mêmes et de façon constante le bâton pour se faire battre, mais en même temps, cela permet d'introduire une autre façon de voir le travail, les rémunérations et la relation manager/managé, tant décriée aujourd'hui, et de ne pas faire reposer la totalité de la charge de l'évaluation sur un seul manager, alors qu'il n'est pas forcément le mieux placé pour évaluer son collaborateur, souvent plus exposé avec des collègues sur un projet que son hiérarchique. Dujarier (2016) nous montre bien, dans un travail récent, l'évolution des grandes entreprises vers ce management désincarné, dans lequel le hiérarchique direct ne connaît plus finalement la réalité du terrain et les actions de ses collaborateurs.

Si le pouvoir managérial s'en trouve ainsi modifié, ce qui peut expliquer les réticences à son égard, l'évaluation s'oriente davantage vers un accompagnement du salarié plutôt que vers un contrôle hiérarchique. Cela permet également de restaurer le sentiment de justice, de transparence et d'équité réclamé par nos salariés interviewés ici en tant que valeurs morales.

## 2. Réintroduire l'individu sujet dans les processus décisionnaires

Il est crucial de redonner du sens aux activités réalisées par tout acteur sujet au travail, pour qu'il retrouve une cohérence entre ses valeurs, ses pensées, ce qu'il éprouve et ce qu'il vit au travail. Pour cela, les organisations doivent se pencher sur les systèmes de valeur des salariés et adapter l'économie à ces valeurs et non l'inverse, comme c'est le cas aujourd'hui.

Travailler sur les logiques gestionnaires comme les externalisations massives, (qui finalement coûtent souvent plus cher à l'entreprise et détruisent la qualité du travail, ce qui met en péril toute confiance que le salarié peut avoir envers ses dirigeants), et inclure les salariés dans ces décisions absurdes au lieu de donner tout pouvoir à des consultants, serait un bon début pour redonner du sens et réintroduire un sentiment d'appartenance et de fierté chez le salarié concerné. « Rappeler que le lien vaut mieux que le bien est une œuvre de salubrité publique et de santé mentale ». <sup>39</sup>

En entreprise, nous assistons à des tentatives de réintroduction des salariés dans les processus de qualité et de remise à plat du mode de fonctionnement, notamment dans les activités de production. En effet, intégrer des représentants des postes évalués permet de tenir compte des réalités qui passaient parfois inaperçues et de faire adhérer les salariés aux changements proposés. Avec les externalisations, les salariés sont certes impliqués, mais généralement pas dans la prise de décision. Du coup, la dimension supplémentaire à gérer est qu'ils vont perdre leur poste à l'issue du processus. On leur demande ainsi de participer à leur propre disparition sans l'avoir décidé ce qui rajoute de la difficulté, de la résistance et de la souffrance. Si l'entreprise se focalise sur la réussite de l'externalisation, elle prend rarement en compte le temps

---

<sup>39</sup> Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique: Le capitalisme paradoxal, p. 245

de travailler sur le devenir des personnes qui vont perdre leur poste. Devront-ils quitter l'entreprise ou prendront-ils de nouvelles fonctions ? Si elles sont redéployées sur un nouveau poste, comment seront-elles accompagnées en terme de formation ? Travailler sur l'après me paraît capital pour assurer un minimum de maintien des valeurs fondamentales que sont la confiance ainsi que le partage. Si la personne connaît son devenir, elle va davantage pouvoir se focaliser sur son projet d'externalisation et le réussir. L'entreprise en ressortirait ainsi gagnante.

Norbert Alter (2009) met bien en évidence l'importance de reconnaître le don fait par le salarié à l'entreprise. Aujourd'hui, malheureusement, l'entreprise n'est plus capable de célébrer les dons des salariés. En ne reconnaissant plus ce don, voire même en le considérant comme un problème, l'entreprise risque de dysfonctionner et de ne plus produire ni innover, car le don empêché est une altération des échanges sociaux et de la coopération au travail.

Il nous faut également travailler le rôle et la fonction du manager.

## **B. Le travail avec les managers**

Si nous avons vu toute l'importance du manager dans la problématique de la souffrance au travail, il reste qu'aujourd'hui force est de constater que la nomination d'un manager et sa prise en charge tout au long de sa carrière n'est pas en phase avec les attentes des salariés.

Aujourd'hui, dans leur quotidien et leur fiche de poste, les managers doivent répondre davantage aux impératifs des organisations et aux urgences techniques qu'à la gestion de leur équipe, alors que ces mêmes problèmes pourraient être résolus en faisant travailler mieux ensemble les gens dont ils ont la charge.

Comme l'a montré Mathieu Detchessahar dans ses différentes contributions (2009, 2011, 2012), les managers d'aujourd'hui passent ainsi leur temps en réunion pour parler résultats financiers, problèmes techniques... mais quasiment pas pour parler de l'humain et de ce dont il a besoin. Ils sont souvent eux-mêmes dubitatifs par rapport aux décisions hiérarchiques, d'autant plus qu'ils sont obligés de les faire redescendre, sans y adhérer eux-mêmes ce qui est immédiatement ressenti par les équipes. Ils sont happés par la régulation de contrôle (Reynaud, 1989), ce qui entraîne une activité administrative lourde, une hypertrophie de l'information et une disparition de la communication ainsi qu'un repositionnement de leur activité sur des projets à forte valeur ajoutée pour l'entreprise. Leurs collaborateurs les perçoivent ainsi comme détachés de la réalité du terrain, de leur réalité car ils sont en permanence dans des salles de réunion, et perdent confiance en leurs jugements et décisions tout en développant un sentiment d'abandon et en réclamant le retour de leur manager de proximité au plus près d'eux. (Dujarier, 2016, Dejours, 2015).

### **1. Identification aux attentes des salariés et sensibilisation**

Aujourd'hui, l'accent est mis sur les formations managériales, mais le contenu de certaines de ces formations laisse perplexe. En effet, force est de constater que la formation porte sur les outils managériaux et processus de gestion à appliquer, mais jamais sur leur sens ou sur le ressenti. On demande aux managers d'appliquer mais pas de penser, ce qui ne leur permet pas de s'approprier et donc de vivre autrement ces outils. Ce n'est plus l'outil au service de l'homme, mais l'homme au service de l'outil et des process.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Les services ressources humaines sont de plus en plus critiqués car ils deviennent pourvoyeurs de process, qui ne collent pas à la réalité et qui empêchent le vécu des valeurs fondamentales d'écoute, de reconnaissance, de justice, puisqu'ils sont au service non plus de l'homme, mais de la gestion financière et de la masse d'individus.

Les managers ne peuvent donc pas se sentir appartenir à la direction et n'ont pas d'espace de parole pour partager les problématiques humaines rencontrées, au même titre que les problèmes techniques de leurs ateliers.

Pour changer cela, il serait bon de:

- choisir des managers ayant une sensibilité humaine et non de promouvoir des experts techniques sans fibre managériale, mais cela demande du courage managérial, et de développer des processus d'évolution reconnus pour ces experts qui ne devraient pas accéder au management mais poursuivre leur carrière technique
- former ces managers à la connaissance d'eux-mêmes et des besoins de l'autre, l'autre étant bien entendu les salariés de leur équipe. Eric Albert et Jean-Luc Emery avaient rédigé un ouvrage intitulé « Le manager est un psy » et c'est un titre qui devrait être la base du rôle du manager dans toute organisation. Permettre aux managers de manager correctement permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et non l'inverse. Se focaliser d'abord sur le chiffre ne conduit pas au résultat attendu. Cela permettrait de développer et de conserver les valeurs comme l'écoute, l'humanité, la bienveillance, la compassion, le respect.
- Faire participer les managers aux décisions, comme on fait participer les salariés quand il s'agit de leurs postes de travail. cela permettrait aux managers de s'appropriier les décisions et de pouvoir les communiquer adéquatement et faire adhérer les salariés de leurs équipes. Cela permettrait de réduire les fractures observées dans les processus de communication,

qui devient davantage de l'information. Un sentiment de non transparence et de perte de confiance se développent si on sent que l'adhésion n'est plus là.

## **2. Le travail sur le management à distance**

La mise en place des organisations globales et du management à distance pose aujourd'hui le défi du développement de nouvelles compétences pour le manager. En effet, gérer des salariés appartenant à différentes cultures ne s'improvise pas et requiert des sensibilités et des prises de conscience différentes (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Or aujourd'hui, les nouvelles organisations sont mises en place sans formation spécifique préalable et le manager apprend sur le terrain et au travers des erreurs qu'il serait pourtant aisé d'éviter, ne serait-ce qu'au travers d'actions de sensibilisation.

Il faudrait:

- Mettre en place pour les managers des accompagnements aux cultures qui se retrouvent dans les équipes, car on ne manage pas des Américains, des Asiatiques et des Européens de la même façon, et même au sein de ces populations, les diversités sont telles qu'il faudrait s'intéresser aux différences culturelles par pays. Comment les personnes gèrent les conflits, prennent leurs décisions, gèrent la notion de temps, comment ils disent non et comment ils communiquent... autant de questions qui ont des réponses différentes en fonction de l'histoire et de la culture d'un pays. Le respect des échéances est incontournable pour les Allemands, là où il est un signe de manque de respect pour les Latins de sortir d'une réunion sans avoir couvert tous les points quitte à y passer plus de temps qu'initia-

lement prévu... La méconnaissance des différences crée aujourd'hui des situations de conflits et d'inefficience au sein des organisations quelles qu'elles soient et empêche clairement l'atteinte des résultats économiques attendus. Nous voyons bien que l'échec ne relève pas de problèmes techniques, mais bien humains et de fonctionnement entre les gens, pourtant on passe nettement moins de temps sur ces sujets que sur les problèmes scientifiques rencontrés.

- Evaluer la capacité des salariés eux-mêmes à avoir un manager qui ne soit pas présent physiquement en terme de capacité à s'autogérer, à prendre des décisions et appartenir à des équipes géographiquement dispersées et multiculturelles.

## II. Le travail sur la Société

Dans « Le capitalisme paradoxant », de Gaulejac nous apporte des solutions qui me paraissent pertinentes à évoquer ici, même si elles sont hors de notre portée d'action immédiate dans les entreprises.

### A. Redonner au politique son rôle de médiateur

Au niveau de la société, il présente l'importance de **redonner au politique son rôle de médiateur** des contradictions, c'est à dire de produire de la médiation face aux exigences contradictoires qui traversent la société.



Néanmoins pour cela, il me semble que cela présuppose que nos politiques sortent de leurs objectifs propres, à savoir le pouvoir et la victoire aux élections, pour proposer des cadres qui seraient plus en adéquation, non pas avec le nombre d'électeurs que ça leur rapporte, mais avec les problématiques du monde du travail.

## **B. Prendre le temps de vivre et développer l'hypomodernité**

Il est important de remettre sur le devant de la scène les limites de notre course folle au toujours plus et à l'individualisme triomphant, dans tous les secteurs de la vie.

« Cette course folle au productivisme et au consumérisme risque de nous mener à la destruction définitive des conditions de vie sur Terre. Il est temps de faire l'éloge de l'hypomodernité, non par nostalgie d'un passé à jamais révolu, mais dans l'espérance d'une réaction aux contradictions exacerbées de l'hypermodernité: la stabilité plutôt que le changement, le désœuvrement plutôt que l'hyperactivité, la permanence plutôt que l'instabilité, la continuité plutôt que l'immédiateté, la consistance plutôt que la liquidité ».<sup>40</sup> Cela permettrait de réintroduire un rapport raisonné et raisonnable aux choses, même si ça demande du renoncement à la toute-puissance idéalisée.

L'idéalisation de l'avenir permet de ne pas faire face à l'angoisse du présent, mais donne une société agressive lorsque le sentiment d'injustice face au fait de ne pas accéder à la toute-puissance émerge. « On me doit » devient alors le leitmotiv et engendre frustration, démobilisation, destruction au lieu de voir le côté positif des possibles.

---

<sup>40</sup> Ibid, p. 246

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Cela permettrait au long terme de réintroduire des valeurs sociétales prônant le vivre ensemble plutôt que l'individualisme et de ce fait faire en sorte que les nouvelles générations de parents modifient leurs attentes et valeurs transmises au niveau de leurs enfants. Sortir de l'élitisme permettrait des constructions narcissiques individuelles plus légères et de ce fait moins sensibles sur le long terme à la souffrance au travail.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

**LES LIMITES DE LA THESIS ET LES PISTES DE RECHERCHES ULTERIEURES**

235

Romina MARCOVICI

## **I. La limite liée à la problématique et le focus sur les personnes en souffrance**

La première limite que je vois à mon travail est que l'objet se porte uniquement sur les personnes en souffrance. Dans une même société, régie par les mêmes valeurs et besoins individuels, il serait intéressant de comprendre comment fonctionnent ceux qui y trouvent leur compte. Comment traversent-ils les mêmes contraintes, les mêmes injonctions paradoxales, sans y laisser leur santé au même point que les personnes rencontrées dans cette étude, voire même qui s'épanouissent dans leur travail.

Ont-elles un ensemble de valeurs différent? Ont-elles une meilleure résistance et vont-elles sombrer inévitablement à leur tour à un moment donné ou à un autre? Ont-elles de meilleures défenses identitaires construites dans leur enfance?...

Autant de questions qui mériteraient un développement ultérieur.

## **II. La limite liée au choix de la société française.**

J'ai décidé volontairement de n'interviewer que des salariés travaillant dans une entreprise ou institution présente sur le sol français dans une culture et des références occidentales. Il serait intéressant de travailler en comparaison avec d'autres cultures, auxquelles certaines personnes interviewées ont fait référence comme l'Amérique du Sud, l'Asie, où l'individualisme semble moins prépondérant que dans notre culture et d'analyser sur quelles valeurs se construisent les personnes, quelle place tient le travail et lorsque nous parlons de souffrance, est-ce que cela renvoie aux mêmes vécus ailleurs sur terre.

Cela permettrait d'essayer de comprendre quel facteur (construction identitaire, organisation du travail et mécanismes de gestion, valeurs sociétales) a davantage d'influence sur la santé des travailleurs.

### **III. La limite liée au nombre de cas**

Il me paraît important de mentionner également ici la limite de mon travail en lien avec le nombre de cas présentés. En effet, j'ai recueilli, retranscrit et analysé treize récits de vie, ce qui représente un petit échantillon au vu de la problématique.

En choisissant la méthode qualitative, j'ai choisi de mener des entretiens centrés sur une meilleure connaissance de ce qui s'est passé dans une séquence de temps en recoupant les informations livrées par différents protagonistes. Mais il s'agit aussi souvent de comprendre les motivations des individus, ce qui les fait vivre et agir. À partir des paroles recueillies, on peut élaborer des conclusions sur les modes de raisonnement et les logiques à l'œuvre dans différentes catégories de population. Ils livrent leurs motivations complexes, leurs hésitations et leurs espoirs. Il est ainsi possible de mieux comprendre les stratégies des acteurs sociaux concernés et les logiques de leur action collective. La démarche d'enquête qualitative privilégie ainsi une démarche de compréhension, consistant à découvrir le sens que les humains donnent aux choses, la signification qu'ils accordent à leurs actions. Les intentions des acteurs sociaux, individuels et collectifs, leurs motivations, contribuent à expliquer les événements et le devenir des sociétés.

L'enquête qualitative étant conduite avec un nombre limité de personnes, on n'est jamais sûr de la représentativité de celles qu'on a interrogées. Il pourrait ainsi être intéressant, dans un deuxième temps, d'élargir les hypothèses démontrées dans mon travail à des échantillons plus

larges, en utilisant d'autres méthodologies, comme la démarche quantitative, afin de rechercher une validation plus étendue.

L'enquête qualitative correspond souvent à une première étape de recherche, elle permet de repérer l'importance de certains modes de raisonnements, de dégager des typologies, elle n'est pas toujours pratiquée sur la base d'hypothèses préalables très construites ; il s'agit d'une méthode plutôt inductive (sans présupposés) qui peut être suivie d'une enquête quantitative. En effet, cette dernière est plus déductive : il faut déjà avoir réfléchi à des hypothèses explicatives relativement précises pour construire un questionnaire, comportant des indicateurs mesurant le thème de l'enquête mais aussi les différentes variables explicatives potentielles. On peut donc faire une enquête quantitative après avoir réalisé des entretiens exploratoires, ayant permis de faire germer des hypothèses explicatives, comme c'est le cas dans mon travail.

**Liste des références utilisées dans le travail**

**Bibliographie**

Abelhauser, A., Gori, R et Sauret, MJ., (2011), La folie évaluation, Paris: Mille et une nuits

Abord de Chatillon, E., O. Bachelard, O et J. Moscarola, J., Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles, Management et Avenir, n°10, 2006, pp. 101 – 114

Abord de Chatillon, E. et C. Desmarais, C., Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?, Management international, n°16, pp. 10 – 24

Aktouf, O : Management and Theories of Organizations in the 1990s : Toward a Critical Humanism ?, The Academy of Management Review, Vol. 17, N°3 (1992), pp. 407 – 431

Albert, E et Emery, JL. (2003), Le manager est un psy, Paris: Editions d'Organisation.

Albert, MN et Faÿ E., Information ou parole ? Anthropologie psychanalytique et fiche qualité, Cahiers de recherche, n°2004/05, 2004, 23 p.

Alter, N. (2002), L'innovation ordinaire, Paris : PUF.

Alter, N. (2009), Donner et prendre, Paris : Editions la découverte.

Alter, N. (2012), La force de la différence, Paris : PUF.

Arnaud, G (2004), Psychanalyse et Organisation, Paris : Broché.

Askenazy, P et Cohen, D. (2013), 5 crises, 11 nouvelles questions d'économie,

Askenazy, P. (2004), Les désordres du travail, Paris : Seuil.

Autes, M., Devereux Georges, Ethnopsychanalyse complémentariste, Revue française de sociologie, n°14, 1973, pp. 564-566.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Babeau, O et Chanlat, J-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de Gestion*, volume 34, numéro 183, pp 201-219.
- Baranski, L. (2000), *Le manager éclairé: piloter le changement*, Paris: Editions d'Organisation.
- Bardelli, P et Allouche, J. (2012), *La souffrance au travail: quelle responsabilité de l'entreprise?* Paris: Armand Colin.
- Barth, I et Falcoz, C. (Dir). (2007), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- Bataille, S. (2013), *Se reconstruire après un burn out: les Chemins de la résilience professionnelle*
- Baudrillard, J. (1970), *La société de consommation*, Paris: Gallimard
- Bauman, Z. (2010), *L'amour liquide, de la fragilité des liens entre les hommes*, Paris: Editions Pluriel.
- Bauman Z. (2010), *Identité*, Paris : Editions L'Herne.
- Boltanski, L. (1990), *L'amour et la justice comme compétences*, Paris : Métailié.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Bouba-Olga, O. (2006), *Les nouvelles géographies du capitalisme*, Paris: Seuil.
- Bouilloud, JP. (2012), *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Paris: Broché
- Bourdieu, P. (2007), *La misère du monde*, Paris: Seuil
- Bourdieu, P. (2010), *La distinction: critique sociale du jugement*, Paris: les éditions de minuit.
- Bowlby, J (2002), *Attachement et perte*, Paris : PUF.
- Chanlat, J-F. (2009), « L'agir humain selon 'la théorie de l'agence' : une critique anthropologique », in Golsorkhi, D, Huault, I et Leca, B.( dir), *Les études critiques en*



management une perspective française, Ste Foy: Les Presses de L'université Laval, pp 329-360.

Chanlat, J-F. (2006) « Space, Organization and Management : A Socio-historical Perspective », chapter 2 in S, Clegg et M Kornberger, Space, Organization and Management Theory, Liber, Copenhagen Business School Press.

Chanlat, J-F. (dir) (1990). L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées. Ste Foy: Les Presses de L'Université Laval, Paris: Eska.

Chanlat, J-F. (1998). Sciences sociales et management Plaidoyer pour une anthropologie générale. SteFoy: Les Presses de L'Université Laval, Paris : Eska, 1998.

Chanlat, J-F. (2012). Anthropologie des organisations , Encyclopédie des ressources humaines-Vuibert, in Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche, (coord.) , 3ème édition, Vuibert, (forthcoming)

Claude, JF. (2003), Manager par les valeurs, Paris: Liaisons.

Clot, Y et Lhuillier, D. (2010), Travail et santé: ouvertures cliniques, Paris: Broché

Clot, Y. (2010), Le travail à cœur, Paris : la découverte.

Combalbert, N. et Riquelme-Sénégo, C. (2006), Le mal-être au travail, Paris: Presses de la Renaissance.

Dagenais-Desmarais, V et Privé, C. Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?, Gestion, 2010/3 Vol.35, p.69-77.

Dagenais-Desmarais, V (2010), Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, Thèse.

Davel, Dupuis et Chanlat, dir. (2008), La gestion en contexte interculturel : Problématiques, approches et pratiques, Les Presses de l'Université Laval, et Télé-Université du Québec.

De Gaulejac, V.(2011), Travail les raisons de la colère, Paris : Seuil.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- De Gaulejac, V et Hanique, F. (2015), *Le capitalisme paradoxant*, Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris: Seuil.
- De Gaulejac, V et Aubert, N. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (1987), *La névrose de classe*, Paris: Hommes et Groupes Editeurs.
- Dejours, C. (1980 ; 1993), *Travail et usure mentale*, Paris: Bayard.
- Dejours, C. (2005), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA.
- Dejours, C. (2000), *Souffrance en France*, Paris : Seuil.
- Dejours, C (2012), *La panne, repenser le travail et changer la vie. Entretien avec Béatrice Bouniol*, Paris : Editions Bayard.
- Dejours, C (2015), *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris : Editions Bayard Bouniol, Paris : Editions Bayard.
- Dejours, C et Gernet, I (2012) : *Psychopathologie du travail*, Paris: Elsevier Masson.
- Deleuze, G. (2006), *Foucault*, Paris: Editions de Minuit.
- Delevoeye, JP. (2012), *Reprenons-nous !*, Paris : Editions Tallandier.
- Del Rey, A. (2013), *La tyrannie de l'évaluation*, Paris: Broché
- Detchessahar, M. (2012), *Santé et souffrance au travail, le management en question*, Paris, Armand Colin.
- Detchessahar, M. et Grevin, A. (2009), *Un organisme de santé... malade de « gestionnisme »*, *Annale des Mines gérer et comprendre*, 2009/4 (N°98).
- Detchessahar, M. (2011), *Management et santé*, *Revue Française de Gestion*, 2011/5 (N°214)
- Devereux, G. (1972), *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris : Nouvelle Bibliothèque Scientifique.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Dufour, M et Chanlat, A. (1985), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Durand, JP, Baszanger I et Dejours C.: *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale* *Sociologie du travail* n°42, (2000), 313 – 340
- Durand, JP., *Combien y a-t-il de souffrance au travail*.
- Dujarier, M-A. (2016), *Le management désincarné*, Paris : Editions la découverte.
- Dumez, H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Vuibert.
- Duriez, A. (2007), *Alerte à la souffrance: le mal-être au travail*, Paris: Balland.
- Ehrenberg, A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris : Editions Calmann – Lévy.
- Ehrenberg, A. (2010), *La société du malaise*, Paris: Odile Jacob.
- Enriquez, E. (1983), *De la horde à l'Etat, Psychanalyse du lien social*, Paris : Gallimard.
- Enriquez, E. (1997), *Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (2009), *L'organisation en analyse*, Paris: PUF.
- Ettighoffer, D et Blanc, G. (2003), *Du mal travailler au mal vivre*, Paris: éditions d'organisation Eyrolles.
- Faÿ, E., *Vie, parole et information : Phénoménologie, management et choix durables*, *Cahiers de recherche*, n°2002/05, (2002), 25 p.
- Faÿ, E. (2004), *Information, parole et délibération*, Paris : Broché.
- Ferenczi, S. (1974, 1982, 1985, 2004), *Confusion de langue entre les adultes et l'enfant*, Paris : Petite bibliothèque Payot.
- Ferenczi, S. (1982, 2006), *L'enfant dans l'adulte*, Paris : Petite bibliothèque Payot.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Fourquet, L. (2011), *L'ère du consommateur*, Paris : Editions du Cerf.
- Freud, S. (8ème édition 1989), *La vie sexuelle*, Paris: Presses Universitaires de France (PUF)
- Freud, S. (1991), *Essais de Psychanalyse*, Paris: Presses Universitaires de France (PUF)
- Freud, S. (1912), *Totem et Tabou*, Paris : Broché.
- Freud, S. (1921), *Psychologie des foules et analyse du Moi*, Paris: Presses Universitaires de France (PUF)
- Freud, S. (1929), *Malaise dans la civilisation*, Paris: Presses Universitaires de France (PUF)
- Freud, S. (1939), *L'homme Moïse et la religion monothéisme*, Paris: Presses Universitaires de France (PUF)
- From, E. (1978), *Avoir ou Etre, un choix dont dépend l'avenir de l'homme*, Paris : Robert Laffont.
- Gagliardi, P. (ed) (1990), *Symbols and Artifacts : Views of The Corporate Landscape*, Berlin : de Gruyter.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press Berkeley and Los Angeles.
- Girin, J. (1990), 'La communication dans une tour de bureaux', in J-F, Chanlat (dir). *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*. Ste Foy: Les Presses de L'université Laval, Paris: Eska.
- Giraud, G. (2012), *Illusion financière*, Paris: Broché
- Goedert, N. (2012), *Le travail : souffrance ou plaisir ?*, Paris: Broché.
- Gollac, M., *L'intensité du travail : Formes et effets*, *Revue économique*, Vol.56, N°2, 2005, pp.195-216.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Gori, R et Le Coz, P. (2006), *L'empire des coaches: une nouvelle forme de contrôle social*, Paris: Albin Michel.

Granovetter, M. (2000), *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*. Préface de Jean-Louis Laville, Benoît Levesque et Isabelle This-Saint-Jean ; introduction de l'auteur, Paris : Desclée de Brouwer (Sociologie économique).

Grenier, L. (2008), *Les Violences de l'Autre*, Quebec: les éditions Quebecor

Grenier,L. (2011), *L'absence de la Mère*, Quebec: les éditions Quebecor

Guinchard, R. (2011), *Psychanalyse du lien au travail*, Paris : Editions Elsevier Masson.

Guinchard, R., *Du travail à l'œuvre, Création et entreprise*, 1998, pp.37-42.

Gollac, M., *L'intensité du travail : Formes et effets*, *Revue économique*, Vol. 56, N°2, 2005, 195 – 216

Guittet, A et Amado, G. (2012), *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris: Broché.

Hamel, G. (2014), *La fin du management*, Paris: Vuibert

Hassard, J. (1990), « Pour un paradigme ethnographique du temps de travail », in : J-F,

Chanlat (dir). *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*. Ste Foy: Les Presses de L'université Laval, Paris: Eska.

Hirigoyen, MF. (2014), *Le harcèlement moral au travail*, Que sais-je numéro 3995

Kaufmann, JC. (2004), *L'invention de soi, une théorie de l'identité*, Paris: Hachette litté-  
ratures.

Lacan, J. , *Le séminaire livre IV: La relation d'objet*, Paris: Seuil

Lacan, J., *Le séminaire XX : Encore*, Paris: Seuil

Lacan, J., *Ecrits*, Paris: Seuil

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Laplanche, J et Pontalis, JB, (10ème édition 1990), Vocabulaire de la Psychanalyse, Paris: PUF
- Lauru, D. (2006), Père-fille, Paris : Albin Michel.
- Le Breton, P. (1998), Anthropologie des émotions. Paris: PUF.
- Lévy, M. (2015), Le Deuil, Séminaire <http://www.inventionpsychanalyse.com/deuil.php>
- Lévy, M (2015), Hystérie, Séminaire, <http://www.inventionpsychanalyse.com/hysterie.php>
- Lhuillier, D. (2006), Clinique du travail : enjeux et pratiques, Pratiques psychologiques n°12 : 205 – 219
- Linhart, D et Mauchamp, N. (2009), Le Travail, Paris: Editions Le Cavalier Bleu.
- Linhart, D. (2009), Travailler sans les autres, Paris : Seuil.
- Lorsch, J. (ed). (1987). The Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Lupton, T. (2003), On The Shop Floor: Two Studies Of Workshop Organization And Output: Early Sociology Of Management And Organizations , Londres, Routledge.
- Marichalar, P et Martin, E. : Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ?, Sociologie du travail n°53, (2011) pp. 3 – 36
- Méda, D. (2008), Le temps des femmes, Paris : Flammarion.
- Marziano, M. (2010), Extension du domaine de la manipulation, Paris: Poche
- Mathieu, R., et Gorgeu, A., Mémoire et conditions de travail : analyse d'entretiens auprès d'ouvriers, Conserveries mémorielles, Revue transdisciplinaire de jeunes chercheurs, N°11/2011, pp.1-21.
- Maurin, L. (2009), Déchiffrer la société française, Paris : Editions la Découverte.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Meignant, C. (2013), Utiliser autrui, Vallet: Editions M-Editer, <http://m-editer.izibooks-tore.com>
- Méténier, I. (2010), Crise au travail et souffrance personnelle, Paris: Albin Michel.
- Morel, C. (2002), Les décisions absurdes: sociologie des erreurs radicales et persistantes, Paris: Gallimard
- Morel, C. (2012), Les décisions absurdes II: comment les éviter, Paris: Gallimard.
- Morin, P et Delavallée, E. (2003), Le manager à l'écoute du sociologue, Paris: Broché
- Ollivier, B. (1995), L'acteur et le sujet, Paris, Desclée de Brouwer.
- Ozbilgin, M et Tatli, A. (2008) Global Diversity Management: An Evidence- Base Approach, London : Palgrave.
- Peze, M et Rachel, S et Sandret, N. (2011), Travailler à armes égales : Souffrance au travail : comment réagir, Paris: Broché
- Pfeffer, J. et Sutton, R. (2007), Faits et foutaises dans le management, Paris: Vuibert.
- Pierson, F. : Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth, Management, vol.14 n° 5, 2011, 351-370
- Romano, H. (2013), L'enfant face au traumatisme, Paris : Dunod.
- Roy (du), Y. (2009), Orange stressé, Paris: La découverte
- Sainsaulieu, R. (2002), Des sociétés en mouvement, Paris : Desclée de Brouwer.
- Sainsaulieu, R (1977), L'identité au travail, Paris: Références.
- Selly, A. (2013), Quand le travail vous tue: Histoire d'un burn out et de sa guérison, Paris: Broché
- Segrestin, B et Hatchuel, A. (2012), Refonder l'entreprise, Paris :Seuil.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Sheehan, D., Casalegno, JC, Suffering at work and managerial neuroses, Cahier de recherche 2/2009, Groupe ESC Clermont

Teneau, G et Dufour, N., L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent, Management et Avenir, n°62, pp. 27 – 90

Tirmarche, O (2010), Au-delà de la souffrance au travail, clés pour un autre management, Paris : Odile Jacob

Vassal, O. (2011), Quand le don de soi ne va plus de soi, Paris: Pearson

Vidaillet, B. (2007), Les ravages de l'envie au travail : identifier et déjouer les comportements envieux, Paris : Eyrolles

Winnicott, D. (2006), La mère suffisamment bonne, Paris : Poche

Wolf-Ridgway, M (2010), Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la « présentation de soi » chez le dirigeant d'entreprise, Thèse.

### **Vidéos**

Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés.

### **Rapports**

Rapport d'information du Sénat N°642, Session extraordinaire de 2009-2010 sur le mal-être au travail. Tome I : rapport par Mr Gérard Dériot, Sénateur.

Une analyse de l'implémentation de l'accord européen sur le stress, publié le 29/08/11 par ANACT



## Annexe 1 : Le guide d'entretien

### 1. Accueil du participant

#### Présentations

- Bonjour Monsieur/Madame [nom du participant].
- Après les présentations, briser la glace avec quelques propos informels:

o Merci de prendre le temps de me rencontrer aujourd'hui.

#### Description du projet de recherche

- Avant de débiter, je vous explique le but de notre rencontre aujourd'hui.
- Je suis étudiante à l'Université de Paris Dauphine, en doctorat professionnel en sciences de gestion.
- Dans le cadre de ma thèse de doctorat, je fais une étude pour mieux comprendre la question du mal-être au travail

#### But de l'entrevue

- L'objectif de notre entretien est de mieux comprendre si les travailleurs rencontrent des situations de mal-être au travail dans l'entreprise et si oui comment cette situation s'est construite et comment vous l'avez traversée.
- Pour être vraiment ancrée sur la réalité des gens dans « la vraie vie », je viens

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

chercher la contribution de différents travailleurs par des entretiens individuelles.

- C'est pourquoi aujourd'hui je vous rencontre dans le but de partager votre histoire

### Déroulement de l'entretien

- Notre rencontre devrait durer environ 1 heure. Je vais vous poser quelques questions et vous n'aurez qu'à me répondre, le plus spontanément possible.

- Je ne cherche pas LA bonne réponse. Je veux plutôt recueillir votre point de vue.

Sentez-vous donc bien à l'aise de me parler le plus librement possible.

- Je tiens à vous assurer que le contenu de cette entrevue demeurera anonyme et les informations recueillies demeureront strictement confidentielles. Vos propos ne pourront jamais être associés à votre nom.

- Pour être certaine de bien saisir tous les éléments que vous allez me raconter et pour faciliter la synthèse de l'information par après, je vais prendre des notes durant l'entretien et vous enregistrer si cela ne vous pose pas de problème.

- Avez-vous des questions avant que l'on commence l'entretien?

## 2. Introduction

### Informations sociodémographiques

- Avant de commencer, j'aimerais connaître un peu plus le poste que vous occupez.

Cela m'aidera à m'assurer que je couvrirai bien tous les types de travailleurs dans mes entrevues.

- Vous occupez cet emploi dans cette organisation depuis combien de temps?
- Quel âge avez-vous?

## 3. Question principale

- Décrivez-moi une situation récente dans laquelle vous avez vécu une situation déplaisante au travail.

## 4. Questions d'appoint

### Questions d'investigation

Pour mieux comprendre les éléments de contexte

- Dans quel contexte cette situation s'est produite?
- Qu'est-ce qui a fait en sorte que cela se produise?

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

- Quand est-ce que cela est arrivé?
- Y avait-il d'autres personnes qui ont influencé le déroulement de cet événement?
- Pourriez-vous m'expliquer un peu plus [...]?

### Pour mieux comprendre les émotions ressenties

- Comment vous êtes-vous senti(e) à ce moment?
- Qu'est-ce que ça vous a fait ressentir de vivre cette situation?
- Quelles étaient les émotions que vous ressentiez durant cet événement?

### Pour mieux comprendre les cognitions

- Qu'est-ce qui vous passait par la tête à ce moment?
- Que vous disiez-vous durant cette situation?
- À quoi pensiez-vous pendant cet événement?

### Pour mieux comprendre les comportements émis

- Qu'est-ce que vous faisiez durant cette situation?
- Comment agissiez-vous à ce moment?
- Concrètement, quelles actions, quels gestes avez-vous posés pendant l'événement?

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Pour mieux comprendre la durée de l'incident

- Pendant combien de temps vous êtes-vous senti comme cela?
- Sur quelle période avez-vous vécu tout cela?

Questions de synthèse

Pour cerner les caractéristiques du contexte

- Si vous aviez à identifier un seul élément déclencheur dans cette situation, qu'est-ce que ce serait?
- Si vous deviez me résumer cet événement, qu'est-ce que je devrais retenir?
- Si je résume, cet incident est critique parce que [...]

Pour cerner les émotions vécues

- Durant cet incident, vous vous sentiez [nom de l'émotion], n'est-ce pas?
- Si j'ai bien compris, vous avez vécu beaucoup de [nom de l'émotion].
- Quelle était selon vous l'émotion la plus reliée à votre mal-être psychologique durant cet événement?
- Si je résume, la principale émotion associée à cette situation pour vous est [nom de l'émotion].

## 5. Clôture de l'entrevue

### Conclusion

- L'entrevue tire maintenant à sa fin. Selon vous, y a-t-il d'autres éléments importants liés au mal-être psychologique au travail que nous n'avons pas couverts?

### Suites du projet

- Je vous remercie beaucoup pour votre participation, cela m'aide énormément.
- Si jamais le sujet vous intéresse, je prévois de rendre publics les résultats de ma thèse. Je pourrais vous faire parvenir une copie de ma thèse.

### Remerciements

- Encore merci pour votre participation.
- Bonne fin de journée, au plaisir.

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

### Annexe 2 : L'analyse des entretiens:

Contact	Christelle 30 ans, Comptable non cadre
Thème ou questions importantes	<ul style="list-style-type: none"><li>+ se sent valorisée car sa chef lui donne des responsabilités en terme de gestion de projet</li> <li>- mal vue de ses collègues car en charge du changement alors que le changement n'est pas souhaité; changement de poste avec sentiment d'être contrainte, problème de gestion de la pression (23 fois le mot pression utilisé) et besoin d'avoir l'avis de tout le monde pour prendre une décision, problème avec tous les collègues qu'elle manage: sentiment de ne pas être à sa place, de devoir imposer alors que ce ne sont pas des personnes autonomes.</li> <li>- Le changement donne des nuits blanches, fait réfléchir en continu</li></ul>

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

<p>Résumé des informations sur les questions cibles</p>	<p><b>Subjectivité:</b> besoin de l'avis des autres, incapable de prendre une décision pour elle, obéit, difficulté à communiquer et à cerner la différence. besoin de situation non conflictuelle. besoin d'être en retrait. Pas capable de partager, déléguer, souffre de la critique</p> <p>Positionnement du poste problématique: assistante comptable, volonté d'être comptable, problème de positionnement car n'a que un bac+2. tout est intériorisé. Besoin de confiance et d'amitié, en veut à sa collègue qui ne sait pas.</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> aucune entente avec quelque collègue que ce soit. Problème de communication (ne sait pas comment dire les choses), décrite comme pas organisée, conscience professionnelle, équité, égalité des charges</p> <p><b>Relation avec le manager:</b> ok, la chef apporte énormément de support, repositionne les choses si besoin mais C n'arrive pas à tenir son poste. Voit sa manager comme une fonceuse, nerveuse, ne lâche pas</p> <p><b>Valeurs:</b> jeunesse versus expérience, diplômes, loyauté (revient à plusieurs reprises), transparence, reconnaissance du travail bien fait.</p> <p><b>Qualités professionnelles</b></p> <p>Speed et capacité à tout concilier. Il faut accepter le changement, être adaptable et ne pas générer de conflit. Il faut aimer le challenge, les défis et être une fille cool. Il faut savoir à la fois améliorer les process et manager sans pouvoir hiérarchique. A l'inverse, être influençable, ne pas résister à la charge et</p>
---	--



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

	<p>à la pression et ne pas être capable de gérer ses émotions sont autant de traits de caractère qui ne sont pas bien perçus.</p> <p>Travail bien fait</p>
--	--

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Autres éléments frappants	<p>Conditions de travail intéressantes, a suivi de nombreuses formations pour lui apporter ce qui lui manquait en terme de management mais à aucun moment la discussion sur ses capacités n'a pas eu lieu. Entretiens hebdos avec sa chef pour revoir les choses et essayer de trouver comment progresser. Acte manqué: se casse le bras au moment le plus crucial de l'année, la clôture: le corps prend le relai</p> <p>Le mot pression revient un nombre important de fois. Tout pour elle est pression (23 fois le mot pression).</p> <p>Trajectoire, métier choisi par sa mère (lignée familiale) alors qu'elle voulait faire des études générales, dévalorisée par la mère, finalement fait un bac général et poursuit par un BTS en compta avec un 6 sur 20 en comptabilité! hospitalisée pour de l'eczéma, entreprise choisie par son copain.</p> <p>Insertion difficile en BTS: regard de l'autre compliqué, veut être elle-même et se rate complètement (ivresse). Pas choisi d'être animatrice, ambivalence permanente, veut de la pression mais fait des réactions, veut des responsabilités mais ne veut pas donner l'impression de ne pas appartenir aux faiseurs, besoin de reconnaissance veut sortir du carcan familial. Sentiment d'échec vis à vis des parents. Les parents choisissent la fille aînée pour les études. « je passe au second plan »</p> <p>Bilan = son premier vrai choix à elle</p> <p>Fuite au lieu d'affronter</p> <p>Admire tout ce qu'elle n'est pas.</p>
---------------------------	---

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Contact</b>	<b>Delphine, directrice juridique, 52 ans Cadre</b>
Thèmes ou questions importantes	<p>+ se sent être un bon élément, dévouée, sait travailler, besoin de reconnaissance, d'être unique, différente, indispensable. Pouvoir briller, être identifiée comme celle qui a les plus gros dossiers. Veut être la plus intelligente, la plus performante, la plus...</p> <p>- plainte pour harcèlement de deux de ses direct reports.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Delphine, directrice juridique, 52 ans Cadre
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité (perception de soi):</b> la plus intelligente, la plus performante, estime de soi, mourir debout que vivre à genou..., fierté, dignité</p> <p><b>Relations avec le manager:</b> grande proximité avec son chef, néanmoins tensions préalables (un an auparavant). Peut travailler énormément être indispensable, là tout le temps; besoin d'une position prestigieuse, pas secrétaire, pas sbire, besoin du Droit, le mensonge n'existe pas; une seule réalité, une seule vérité</p> <p><b>Relations avec les collègues:</b> ses direct reports ne peuvent pas lui parler, trop dure, trop excessive, besoin d'un tiers, mais elle ne comprends pas. Toute le monde a un peu de mal selon elle. A du mal avec les personnes qui partent en congé de mat et qui reviennent. Se fait licencier pour problème de management. Problème essentiellement avec les collègues féminines</p> <p><b>Valeurs familiales:</b> faut travailler encore et encore, je suis une dingue du travail, faire confiance (même aveuglement), sens du devoir, travail avant plaisir, dédiée à l'entreprise. Travaille jusqu'à l'épuisement. Lien à l'entreprise c'est <b>comme une famille</b>, pas de distance: on est sur le ring on donne des coups, pas de distance et pas de tiers, savoir travailler, la justice; loyauté nécessaire</p> <p>Le travail doit être bien fait et la reconnaissance doit se faire au mérite: ne pas compter ses heures. Il faut savoir se défoncer et rester libre.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Delphine, directrice juridique, 52 ans Cadre
Autres éléments frappants	<p>Décompensation physique quand on lui annonce sa mise à pied. Dénier complet.</p> <p>Présente son chef comme incapable de diriger, décider et se pose comme sa conseillère, en même temps dans une rivalité permanente.</p> <p>Coaching lui permet d'être moins dure, dans l'échange, la communication... tout le monde a un peu de mal chez elle.</p> <p>Ne supporte pas le départ d'une de ses filles (sportive haut niveau) puis de la seconde, trop pour elle. Souffrance car a tout donné au patron et pas à ses filles. La fille passe le bac mais c'est elle qui ne doit pas craquer... pas de distance entre elle et l'autre. (on est en duel), a vécu en duel avec sa mère (père décédé à 4 ans)</p> <p>Sensation de se faire exploiter est insupportable. Impression qu'on a joué avec elle. ne sais pas jouer.</p> <p>Une figure paternelle l'a choisie, elle, puis abandonnée.</p> <p>Devise: mourir debout que vivre à genou... Estime de soi</p> <p>A cherché à garder le lien jusqu'au bout, propose même du SAV même virée... Sentiment de trahison</p> <p>travail = identité</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Contact</b>	<b>Caroline opératrice de prod 51 ans</b>
<b>Thèmes ou questions importantes</b>	Humiliation et rejet. Grosse problématique avec son manager, accentuée par ses collègues. Tout est orienté sur elle: qu'est ce que j'ai fait? Perte de l'amour du père: supérieur = père qu'on respecte et qu'on séduit en même temps.
<b>Résumé des informations sur les questions cibles</b>	<p><b>Subjectivité:</b> beaucoup de peur: peur de répondre, blesser, faire du mal. se sent rejetée par tous: manager, collègues... Avant se qualifie de battante, souriante, prête à tout même à écrire au président de la république. Aujourd'hui, la peur de tout, est plu bas que terre. Se sent être un déchet. Même pas un chien. N'a plus 20 ans, ne se sent plus belle. Pour elle la beauté aide dans la vie professionnelle</p> <p><b>Relation avec le manager:</b> manque de respect, ne dis pas bonjour, froid, pas très sociable a du mal à s'exprimer. Sentiment de surveillance, d'incertitude quant au comportement ou à la réaction. Pour elle c'est pas un homme: ne dit pas les choses en face, pas franc, ne regarde pas dans les yeux quand il parle. Remet la responsabilité sur les collègues pour lui expliquer pourquoi elle n'est pas embauchée.</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> se sent moquée par les autres. Ses collègues sont des sorcières, méchantes, ragots, écartent du reste de l'équipe. Ecraser, humilier = rapports entre les personnes, pas d'entraide. Répétition des brimades vécues par tout un chacun. On n'a pas aidé, on n'aide pas.</p> <p><b>Valeurs familiales/ pro:</b> respect des autres, quand tu es nouvelle tu respectes. Un chef prend ses responsabilités. Respect des supérieurs, comme le</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Contact</b>	<b>Caroline operatrice de prod 51 ans</b>
	<p>respect des parents. Importance de la jeunesse, du physique, de l'image de marque.</p> <p>Elle recherche un environnement où le partage et l'entraide sont possibles, un lieu convivial et familial. C'est une battante qui veut se retrouver en tant que telle, avec possibilité de dynamisme et de sens de l'humour.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Caroline opératrice de prod 51 ans
<b>Autres éléments frappants</b>	<p>Problème au niveau des formations: trop rapides et mettent en lumière une problématique d'apprentissage.</p> <p>Perte de la communication. Les personnes ne parlent plus entre elles. Plus de partage, tout est perso.</p>
<b>Environnement de l'entretien</b>	<p>Environnement de travail: seule personne rencontrée qui est en CDD et qui a donc en plus peur de perdre sa place.</p> <p>Peur de perdre sa place, beaucoup de rivalités entre collègues.</p>

Contact	Nathalie 60 ans, retraitée ancienne cadre
Thèmes ou questions importantes	<p>Relation ambiguë avec son hiérarchique, recherche d'un père, d'une famille. Besoin de préserver le nom, elle c'est N de ... (du même nom que l'entreprise).</p> <p>N'existe pas dans sa famille, pourtant agi comme facilitatrice et n'existe que dans le travail. Rejoue le tout pour ne pas être rejetée par « sa famille »?</p>



La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Nathalie 60 ans, retraitée ancienne cadre
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> Sentiment de devenir folle, perte de confiance, fait des erreurs jamais faites au préalable</p> <p><b>Relation avec le manager:</b> d'abord liaison puis difficile de l'appeler chef... le manager surveille tout et tout le monde et met en place de la délation: anti fonctionnement familial. diviser pour mieux régner. Aime les hommes de pouvoir, s'est laissée séduire, l'a trouvé simple, car sans diplômes et avait envie de reprendre l'entreprise. Monsieur S c'était un peu son père, le repreneur reprend aussi cette place laissée vacante. Le repreneur, le fils spirituel, l'amant, le mari? Elle marie le fils du père, devient la belle fille, appartient officiellement à la famille?</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> très proche des ouvriers, pas du fout de la cour du chef</p> <p><b>Valeurs :</b> confusion entre la famille et l'entreprise. Etre ensemble, pas de différence quel que soit le niveau. Etre celle qui arrange tout. Le fait dans sa famille et le fait au travail. Aime le travail bien fait.</p> <p>Recherche l'honnêteté, le travail bien fait, la simplicité.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Nathalie 60 ans, retraitée ancienne cadre
Autres éléments frappants	<p>Voulait se pendre dans la salle de réunion. seule dans la vie, l'entreprise est son refuge, sa famille, renonce même à un salaire plus important pour que l'entreprise, la famille n'ait pas besoin de la payer beaucoup.</p> <p>Sentiment d'isolement, de folie, de paranoïa qui se développe. Regrette la manière de son départ: aurait voulu fêter son départ, mais se sent être partie comme une voleuse, sentiment d'inachèvement. Sans travail, a le sentiment de ne plus exister. Avant j'étais N de S, maintenant doit se créer son identité de N G...</p> <p>Pas de diplôme, pas d'enfant... pas d'enfant c'est nullipare, alors nullipare et retraitée...</p>
Environnement de l'entretien	

Contact	Isabelle 30 ans non cadre
Thèmes ou questions importantes	<p>Inégalités ou sentiment d'injustice critique pour elle. Si a l'impression d'une injustice tout s'écroule. Intolérable. Souhait d'évolution, accrochée à son diplôme et à la reconnaissance qu'elle en attend.</p> <p>Passer cadre est son seul objectif. Pas de recul sur les situations. Pense que tout le monde est contre elle, contre son souhait et voit tout le monde passer cadre sauf elle.</p> <p>Tous ses frère et soeur ont bien réussi, elle pense qu'elle ne vaut rien. Si tu n'es pas cadre tu es personne.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Isabelle 30 ans non cadre
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> Master I est très important pour elle, le diplôme doit être reconnu. Passage cadre est la lutte permanente</p> <p><b>Relation avec le hiérarchique:</b> dépend du hiérarchique, tant qu'on lui donne la preuve qu'elle compte, pas de problème (ex embauchée alors qu'elle est à 7 mois de grossesse). Sentiment d'être exploitée. le chef ou les managers sont pour elle des incapables. Cherche quelqu'un qui se batte pour elle, mais ne trouve pas.</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> dénigre l'investissement des autres. se pose comme celle qui en fait le plus. Personne n'est plus investie qu'elle.</p> <p><b>Valeurs familiales:</b> valeur travail: plus tu travailles plus tu seras récompensé, mais quelle est la juste récompense? Justice</p> <p>Qualités professionnelles: Organisation, rigueur, travail bien fait.</p>
Autres éléments frappants	Aucune parole positive sur personne. Les collègues sont nuls, les chefs incompetents, seules les personnes qui lui disent qu'elle travaille bien sont citées.
Environnement de l'entretien	Pleure beaucoup pendant l'entretien.

Contact	Valérie Etudiante 23 ans, travaille pendant ses études
Thèmes ou questions importantes	Au début se sent valorisée donc s'investit. A l'impression de faire quelque chose d'important. Puis tout s'écroule. Auj veut passer du j'essaie au je suis capable de le faire.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Valérie Etudiante 23 ans, travaille pendant ses études
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> doute d'elle-même suite à la première expérience mais ne doute pas de sa qualité de façon générale. Se sent nulle et sans intérêt. Pense avoir des compétences différentes et variées. Rigoureuse.</p> <p><b>Relation avec le manager:</b></p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> les prend pour des amis au départ mais la situation se retourne. Pense que les gens sont bienveillants</p> <p><b>Valeurs familiales:</b> Cherche la cohésion humaine, le risque qui fait que les gens sont indissociables. N'aime pas le privé mais le public.</p> <p>Ce qui est important c'est l'épanouissement personnel pas ce que les gens pensent de toi.</p> <p>Relation avec le père très étroite.</p> <p>Ce qui est important pour elle c'est de pouvoir compter les uns sur les autres, être dans l'échange et le partage, la compétition étant pour elle insupportable.</p> <p>Elle aimerait un environnement où on peut traverser les classes sociales, où on fait attention aux autres.</p> <p>Elle a besoin de culture et de stimulation intellectuelle, mais également de rigueur et de cadre.</p> <p>Elle est prête à s'investir mais a besoin que son investissement soit valorisé, reconnu.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Valérie Etudiante 23 ans, travaille pendant ses études
Autres éléments frappants	<p>Ne met pas de distance avec l'entreprise. A des relations avec les responsables.</p> <p>Avait besoin de cadre et de soutien notamment dans son poste en politique: savoir quoi faire et surtout comment faire.</p> <p>A choisi le droit pour le père. V = réalisation plus aboutie du propre père. néanmoins a arrêté ses études à bac +4... Reprend cette année pour terminer.</p>
Environnement de l'entretien	

Contact	Cécile Infirmière, 42 ans
Thèmes ou questions importantes	<p>Ne se rend pas compte que les choses ne vont pas. Style très direct avec les collègues, se définit comme malade très rapidement. Je n'a pas la vraie Cécile en face de moi. pas d'émotion, manipulation?</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Cécile Infirmière, 42 ans
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> ne sait pas comment se diagnostiquer: TDAH, dépression maniaco-dépressive, burn-out, dit ne pas beaucoup s'aimer, regard des autres importants mais dit aussi avoir de la valeur. Pense qu'ailleurs elle est attendue les bras ouverts. Curieuse</p> <p><b>Relation avec le manager:</b> en désaccord avec son manager, la trouve injuste, elle « laisse faire » et après se « retourne ». Dis de sa subordonnée, Cécile, qu'elle a une pathologie psychiatrique</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> plaintes des collègues par rapport à son attitude. Difficile à comprendre, difficile à vivre. Aucune solidarité</p> <p><b>Valeurs:</b> Pas d'injustices, aider les autres, injustice en lien avec une non protection du père face aux abus d'un ami de la famille. Importance de la justice et de l'égalité, de faire du travail de qualité, de faire preuve de solidarité et d'humanité.</p>
Autres éléments frappants	Entretien pas facile, n'a pas l'air de présenter sa parole à elle; se diagnostique immédiatement, parle sans émotion particulière, je n'ai finalement jamais rencontré la vraie C. Très descriptive mais ne livre pas ses émotions. Quand ça clachs elle va voir un radiesthésiste ça ne tient pas.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Patricia infirmière, 40aine
Thèmes ou questions importantes	<p>Somatise car ne se sent pas reconnue dans sa fonction. On lui donne un poste en dessous de son niveau de diplôme. La hiérarchie ne lui dit pas clairement ce qui ne va pas.</p> <p>La fille refuse d'apprendre à lire: blocage: reflet du symptôme de la mère? la mère s'échappe dans la lecture...</p>
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> sentiment de ne plus être utile. Voit les adultes décliner, a besoin de voir les effets de son travail sur ses patients. Souhaite s'orienter vers les enfants. VAE = sentiment d'avoir un diplôme à rabais? Non pas pour elle (a travaillé dur pour la VAE)</p> <p><b>Relation avec le manager:</b> plutôt relation avec la hiérarchie car plusieurs figures managériales. Se sent persécutée car ses demandes de mutation reçoivent des réponses négatives avec un motif (pas de poste dispo) par forcément vrai. Service langue de bois</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> pas d'animosité en vers les collègues. Les regarde un peu de loin: elles sont jeunes ont plein d'envie mais proposent des choses qui ont déjà été testées. Du coup a la sensation de ne plus avoir personne avec qui échanger. A besoin de réflexion constructive</p> <p><b>Valeurs familiales:</b> Pas de place pour le dialogue. On se tait. Importance des études et d'avoir le choix.</p> <p>Importance de la transparence, de la clarté. Trouver du sens dans ce qu'elle fait. Etre dans une équipe, dans l'éducatif et pas que dans le soin.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Patricia infirmière, 40aine
Autres éléments frappants	<p>Perte du sens dans son travail sans que l'organisation ait changé, mais aimerait occuper un autre poste (serait-elle plus utile?)</p> <p>Besoin de quantifier son travail.</p> <p>Besoin d'avoir une place: la trouve au courant de sa carrière. L'a-t-elle perdue auj?</p> <p>A des pistes pour changer mais la réalité l'empêche de le faire</p>
Environnement de l'entretien	<p>Commentaire additionnel: son mari reste au début de l'entretien et écoute du coup on met un peu de temps à ce que la parole se libère enfin. Il faudra tendre que la fille et le mari quittent la maison pour que la femme puisse enfin parler.</p> <p>On sent une sorte d'enfermement dans une misère sociale: tout est investi dans le remboursement de la maison mais aucune place pour le sujet et la solidarité dans le couple. Souffrance en silence, refuge dans les romans et la fille refuse d'apprendre à lire... exprime le fait que sa mère doit arrêter de s'enfuir et affronter la réalité.</p>

Contact	Sophie Chef de produit 39 ans
---------	-------------------------------



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Thèmes ou questions importantes	<p>Sentiment d'inégalité homme/femme + problème relationnel avec manager + collègues.</p> <p>Ce qui la fait rester : sa clientèle et son équipe. Relation maternante prime sur tout le reste alors que quand elle se présente elle annonce qu'elle n'a pas d'enfant.</p> <p>N'est pas elle-même au travail</p> <p>Pas de construction de lien alors qu'elle ne cherche que le lien. A rencontré des problèmes quand plus jeune, voulait construire des liens au travail.</p> <p>Objectivité = management pour elle.</p>
---------------------------------	---

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité</b> : se remet en question et s'attribue la responsabilité de ce qui ne va pas au départ. Travaille avec psy pour résoudre la question. Sentiment de culpabilité. Ne sait pas gérer ses émotions. Met les ressources humaines et le management sur un pied d'estale et c'est compliqué pour elle de savoir comment appréhender la relation avec l'autre. Trouver la bonne distance. Oscille entre trop et pas assez. Aime savoir qu'elle est capable de travailler dur (formation en cours du soir). Aujourd'hui a confiance en ce qu'elle fait.</p> <p><b>Relation avec son manager</b> : trouve que son manager n'est pas un bon manager : ne serre pas la vis (expression qui revient à plusieurs reprises), ne prend pas de décisions. Divise pour mieux régner. Ce côté ne se voit pas tout de suite car apparaît comme plutôt sympa et arrangeant. Attend d'un manager qu'il prenne des décisions, même si elles ne plaisent pas</p> <p><b>Relation avec ses collègues</b> : pas bonne entente avec les collègues générée par le mode de management du hiérarchique. A dû s'imposer dans son poste, prouver sa légitimité car une personne de son équipe voulait le poste avant son arrivée. Une assistante terrible également. (humeur instable et colporte des infos mêmes privées).</p> <p><b>Valeurs familiales/pros</b> : Confiance, se remettre en question, soutenir, fédérer, accompagner... respect</p>
--	---

La souffrance au travail ou l'identité entravée

	<p>de l'autre, ne pas mentir. Parents chefs d'entreprise : l'entreprise c'est comme un enfant !</p>
--	---

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Autres éléments frappants	<p>Il n'y a pas de confiance dans l'entreprise.</p> <p>Le père ne sait pas gérer l'humain, trop compliqué pour lui. Sa fille reproduit et se dit que si son père ne savait pas c'est que c'était sûrement très compliqué : études en management...</p> <p>Si gagne au loto retourne à la fac. Est intriguée par les ressources humaines.</p> <p>Aime le Maghreb car a besoin d'aide de sa part. Comme tout est compliqué, se sent utile.</p>
---------------------------	--

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Contact</b>	<b>Jacques 35 ans Cadre</b>
Thèmes ou questions importantes	<p>Peur face à l'échec = démarrage de son symptôme. Crise de panique en pleine réunion.</p> <p>Vision du travail = épanouissement et on se re-quinque énergétiquement... On obtient de la reconnaissance</p> <p>Choix des études fait pour les autres, avoir de la valeur pour les autres pas pour lui. dépression après ses premières vacances. Penser à lui sur lui génère la première dépression. perte de sens.</p> <p>Valeur par rapport aux autres + réussite sociale + accès financier = idée initiale de réussite d'une vie... mais finalement...</p>

Contact	Jacques 35 ans Cadre
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> passage d'une maîtrise totale et d'un épanouissement dans les situations où on a besoin de quelqu'un pour décider, à une situation où la prise de responsabilités n'est plus possible. Se sent coupable de ne pas y arriver. Sentiment d'être en état de faiblesse. Pas possible que ça lui arrive à lui.</p> <p>A la deuxième rechute, accepte d'être fragile et ne se sent plus coupable.</p> <p>Analyse de ce qui lui est arrivé: perte du plaisir au travail (propose donc une réorientation suite à un bilan de compétences) / Perte de l'épanouissement au travail. Rester fait venir le doute, le doute fait venir la peur... Ecart entre le désir et la réalité. Insupportable. A l'habitude de gérer ses problèmes seul. Ne demande pas d'aide. Aide = faiblesse.</p> <p><b>Relations avec le manager:</b> Transition vers son nouveau manager ne lui convient pas. Passe d'une relation très proche et géographiquement au même endroit à du management à distance.</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> a sa vision des choses, non partagée parfois et peut aller jusqu'au conflit. néanmoins ne supporte pas le conflit.</p> <p><b>Valeurs familiales:</b> Sois fort. A les mêmes attitudes que son père au travail. Sois fort et sois parfait. Ne demande pas d'aide puisqu'est parfait. Ne supporte pas la critique et fait donc tout pour l'éviter. Faiblesse et fragilité sont inconcevables.</p> <p>Qualités professionnelles: capacités d'analyse, gestion des priorités et des problèmes. Tout doit être logique. Sur le plan personnel, il faut s'épanouir, montrer de l'énergie, être le super héros, unique, différent.</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Contact</b>	<b>Jacques 35 ans Cadre</b>
	Importance d'être reconnu dans son unicité, sa différence. Doit être investi d'une mission.

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Jacques 35 ans Cadre
Autres éléments frappants	<p>Evolution lente de la problématique: mm par mm comme il dit: dort de moins en moins, idem pour les repas... va jusqu'aux idées suicidaires, pendaison, radicale.</p> <p>Se débat dans la recherche de solutions: ne veut plus être manager, se cache dans des rôles sans responsabilités.</p> <p>Idéal = liberté, créativité, idéal professionnel pas chiffres et délais...</p>
Environnement de l'entretien	

Contact	Julien, cadre 50 ans
Thèmes ou questions importantes	<p>Réorganisation, externalisation, impact et pas de change management: peu d'effectif pour gérer la charge, trous dans la raquette. Se considère comme l'employeur, et donc essaie de boucher les trous. Armoires normandes, dépositaires du savoir (disparition)</p> <p>Surcharge progressive de travail, trop de projets en même temps, peu d'heures de sommeil =&gt; burn out.</p> <p>Charge colossale et organisation inhumaine: RH décentralisées, virtuelles. Seule présence réelle le médecin du travail.</p> <p>Changement de poste: passage d'expert à architecte d'entreprise: pas les mêmes compétences: passage</p>



La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Contact</b>	<b>Julien, cadre 50 ans</b>
	<p>d'une zone de confort à une zone dangereuse selon ses termes.</p> <p>Fracture entre la hiérarchie et les salariés. Besoin de liaison.</p>

Contact	Julien, cadre 50 ans
Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité:</b> Se compare à une armoire normande: solide, dépositaire du savoir... Profil promouvant = tourné vers l'avenir mais aujourd'hui est devenu méfiant, n'est plus promouvant dans l'entreprise. Est devenu contrôlant inflexible et ne se retrouve pas dans cette définition. A un cerveau qui tourne plus vite que la moyenne. Capable de sortir du cadre très facilement, avoir une vision globale... burn out détruit tout ça. Ne sait plus qui il est et a l'impression de jouer un rôle qui n'est pas le sien.</p> <p><b>Relation avec le manager:</b> le manager semble loin, groupe décentralisé, loin des préoccupations du terrain. Chef aux Etats Unis, ne se sent pas écouté.</p> <p><b>Relation avec les collègues:</b> prend soin de ses collègues: essaie de les rassurer, de les écouter de les remotiver, redonner confiance. Perte de liens, pas de relation directe, enfermement dans les bureaux, distance pour lui insupportable.</p> <p><b>Valeurs familiales:</b> Valeurs pros: chercher quelque chose qui motive les salariés, qui les porte. Organisation devenue incommunicable alors que besoin d'écoute. Respect de la personne et respect de son travail. Besoin de reconnaissance, de reconnaître. Travail = émancipation, possibilité de se réaliser. Humanité, confiance, écoute, dynamisme, être tourné vers l'avenir</p>

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Julien, cadre 50 ans
Autres éléments frappants	<p>Est moniteur de plongée dans ses loisirs, + secourisme avec les pompiers.</p> <p>Attention à la géolocalisation, mondialisation qui consiste à gérer des projets avec l'Asie et les US en même temps: décalages horaires importants. tout est en conf call... virtualisation des contacts.</p> <p>Différence fondamentale de culture entre les pays connus, notamment Argentine (sentiment du respect de la personne) et ici.</p> <p>Réorganisations permanentes: avant c'était plan à 3 ans, aujourd'hui on est plus capables de faire un plan à la semaine. Ordres viennent d'en haut.</p> <p>L'inhumanité arrive quand l'entreprise est gérée par les financiers.</p> <p>Comparaison Amérique du Sud - ici: gens égocentriques, pervers... course après l'éphémère course à l'outrance, au meilleur.</p> <p>Absence de relations humaines = besoin de réfléchir à cela dans les comités de direction</p>
Environnement de l'entretien	

La souffrance au travail ou l'identité entravée

Contact	Claude cadre hospitalier 50 aine
---------	----------------------------------

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

<b>Thèmes ou questions importantes</b>	<p>Contexte = réduction d'effectifs. N'arrive pas à désigner ceux qui doivent partir du service et être re-déployés ailleurs. Les appelle « mes agents ». A finalement eu 2 départs volontaires donc tout s'est arrangé. N'a pas participé à la décision. A l'impression de subir. Avait monté son service pour être dans la Qualité.</p> <p>Se retrouve à questionner son management : au départ convivial, déléгатif pas directif il trouve que ce n'est pas adapté quand on affronte des mauvaises nouvelles. Pas de distance avec ses gens. (c'est des potes). Du coup il a été bousculé et les gens l'ont sorti du groupe, il est devenu Chef. A décidé de partir, de changer d'hôpital.</p> <p>Voulait devenir un footballeur professionnel. Sport/foot très présent pour lui.</p> <p>Appartient à son équipe de soignants et ne se sent pas appartenir à l'équipe dirigeante.</p> <p>Décide de changer d'hôpital : cherche un endroit où la direction soutient ses cadres. A une population plus large à couvrir : permet de garder la distance ? Choisi une situation pour éviter de retraverser ce qu'il a vécu.</p>
--	---

<p><b>Résumé des informations sur les questions cibles</b></p>	<p><b>Subjectivité:</b> convivial, délégatif, pas directif. Choisit les challenges pour ne pas devenir un con aigri. Qualités relationnelles. Le soignant, il est celui qui soulage ; antinomique avec celui qui agresse.</p> <p><b>Relations avec le manager :</b> compliquées. Son manager manage à l'opposé de ses valeurs à lui. Autant il est délégatif autant son manager est directif. Se fait bousculer par ses gens, du coup bouscule aussi la hiérarchie. Perd confiance envers les dirigeants.</p> <p><b>Relation avec les collègues :</b> sont des amis, du coup c'est compliqué pour lui. Manage dans l'affectif. Ne peut pas être directif. Notion de soins importante. Est coach d'équipe. La création de l'équipe ne peut pas être défaite. Devient le cadre de la direction et non plus le cadre de proximité. En veut à ses collègues de réagir comme ça. C'est une famille.</p> <p><b>Valeurs familiales/pros :</b> équité, solidarité, transparence, je fais partie d'une équipe, d'une famille à laquelle il faut être fidèle. Identité et après respect des règles. Respect de l'arbitre, se battre pour garder sa place.</p>
--	---

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Autres éléments frappants	<p>Ne se sent pas en souffrance, néanmoins parle de changer de service et raconte l'expérience de réduction d'effectifs comme problématique. Intéressant car réduction d'effectif n'est pas licenciement car dans la fonction publique tu ne perds pas ton travail, et pourtant l'épisode est mal vécu.</p> <p>Père décédé quand il avait 15 ans. A pris la place du père pour subvenir aux besoins de la famille. Son père était infirmier.</p> <p>Décès de sa femme en 2005 et enchaîne avec l'école des Cadres. Reprend ses études après les décès. Est sur les bancs de la Fac et trouve ça extraordinaire.</p>
Envt de l'entretien	

Contact	Etienne cadre la 50 aine. Directeur éditorial et sauveteur secouriste
---------	---

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Thèmes ou questions importantes	<p>Problématique : entreprise ne liquidation reprise par un escroc. Importance du travail = pouvoir faire ses activités de secouriste, mais finalement le fait d'être face à un escroc le démolit complètement. Voulait racheter l'entreprise au départ mais financièrement pas possible.</p> <p>Association entre le DG et le directeur commercial pour couler la boîte. Et Eric trime comme un fou car ne comprend pas.</p> <p>Se dit on est comme une famille où il est l'ainé et doit chercher un père et une mère.</p>
---------------------------------	---



## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Résumé des informations sur les questions cibles	<p><b>Subjectivité</b> : Se donne à fond et devient indésirable. A perdu pied alors qu'il a su gérer les pires catastrophes humaines dans le monde et les situations risquant même sa vie. Déception envers lui-même car n'a pas eu d'attitude. S'est laissé aller jusqu'à la prise de médicaments ce qu'il s'était juré de ne jamais faire. Mentalité de Saint Bernard. A besoin que quelqu'un dise : ce n'est pas vous le salut. Difficulté à s'interroger. Sûr, inoxydable, toujours dans l'action face aux problèmes, cherche la solution. Est tombé parce qu'il n'avait pas de prise sur ce qui était en train de se passer. Ne sait pas faire sans prise. Doit réussir, comme dans les missions de sauvetage. Se retrouve dans une situation où il a l'impression de ne pas savoir gérer.</p> <p>Ne sait pas passer la main.</p> <p>Capacités d'adaptation, d'organisation, de commandement.</p> <p><b>Relation avec son manager</b> : manager escroc, pour qui il avait pleine confiance dans ses propos. Du coup rassure ses collègues et les fournisseurs pour la reprise. Haine farouche envers son ancien patron.</p> <p><b>Relation avec ses collègues</b> :</p> <p><b>Valeurs familiales/ pros</b> : injustice est intolérable. Détruire ou tuer en opposition avec sauver. A écrasé toutes les valeurs qui constituent son identité. Cherche de la discussion d'adulte à adulte, claire et ne trouve que tromperie. Honnêteté = clé pour lui.</p>
--	---

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

	<p>Respect aussi. Donne sa confiance a priori. Compassion, aller aider l'autre quelle que soit la situation. Humanité, générosité, clairvoyance, mais également maîtrise</p> <p>Relations avec la mère : ne pas aller au lit on étant fâché avec quelqu'un. Ne pas avoir de regret.</p> <p>Croît en une harmonie des choses, crois dans les hommes, en ce qu'ils sont capables de faire.</p>
--	--

## La souffrance au travail ou l'identité entravée

Autres éléments frappants	<p>Parcours pro intéressant : démarre au Mc Do parce que fasciné par le management dans la restauration rapide, puis pars aux US pour travailler dans une grande cuisine en Californie et retour en France le lance dans l'édition toujours en lien avec la cuisine. Assez rapidement me parle aussi de ses activités qui tournent autour du secourisme et des interventions lors de catastrophes. Là où c'est impossible pour les autres, lui il y va.</p> <p>Fait tout ce qu'un repreneur devrait faire (relation à l'entreprise particulière).</p> <p>Met en péril son propre couple pour l'entreprise.</p> <p>Fille tombe malade. 400000 € mais en fait comme toute la boîte coule ne touchera rien.</p> <p>Père décédé et en conflit.</p>
---------------------------	--

**Abstract**

Problématique : La souffrance au travail est fréquemment dépeinte comme le résultat des organisations du travail, pointant du doigt la responsabilité forte des entreprises. Mais en parcourant différents champs théoriques, nous rapprochant ainsi de la démarche de l'anthropologie des organisations, nous pouvons mettre en évidence que la situation est bien plus complexe.

A travers cette thèse, j'ai voulu mettre en évidence l'importance de la construction individuelle du sujet, mais également des effets de l'organisation du travail, sans oublier des valeurs de la société dans laquelle nous vivons, dans le développement de la souffrance au travail.

L'hypothèse ainsi développée et validée dans cette recherche est que la souffrance au travail est la résultante d'une mise en danger du narcissisme du sujet. Cette mise en danger prend appui sur les mécanismes de gestion personnifiés par le manager, mais trouve également son origine dans la mise en danger des valeurs constitutives de l'identité de l'individu.

Revue de littérature : Afin d'illustrer mon étude, différents champs théoriques ont été utilisés : sociologie, psychodynamique du travail, clinique du travail, anthropologie des organisations, psychanalyse et littérature analysant la société dans laquelle nous évoluons.

Méthodologie : Treize cas ont été analysés à travers une démarche d'analyse qualitative, afin de retrouver les similitudes dans le discours qui ont permis de valider mon hypothèse.

Mots-clés : narcissisme, organisation du travail, manager, mécanismes de gestion, approche anthropologique.