



**HAL**  
open science

# Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques

Duarte Rolo

► **To cite this version:**

Duarte Rolo. Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques. Sciences de l'Homme et Société. Conservatoire National des Arts et Métiers, 2013. Français. NNT: . tel-01139441v1

**HAL Id: tel-01139441**

**<https://shs.hal.science/tel-01139441v1>**

Submitted on 5 Apr 2015 (v1), last revised 6 Feb 2014 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire**  
**Centre de Recherche sur le Travail et le Développement**

**THÈSE** présentée par :

**Duarte ROLO**

soutenue le : 1er octobre 2013

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Psychologie/Psychodynamique du Travail

**Contraintes organisationnelles, distorsion  
de la communication et souffrance éthique**  
**Le cas des centres d'appels téléphoniques**

**THÈSE dirigée par :**

**M. DEJOURS Christophe**      Professeur, Cnam

**RAPPORTEURS :**

**M. MARTY François**      Professeur, Université Paris Descartes  
**M. SZNELWAR Laerte**      Professeur, Universidade de São Paulo

---

**JURY :**

**M. DANIELLOU François**      Professeur, Institut Polytechnique de Bordeaux  
**Mme LAUGIER Sandra**      Professeure, Université Paris I – Panthéon-Sorbonne  
**Mme NEAU Françoise**      Professeure, Université Paris Descartes



*À ma famille*



## Remerciements

Il me paraît évident que ces quelques lignes ne suffiront point à exprimer ma gratitude envers celles et ceux qui m'ont épaulé tout au long de ce parcours. Ils ont été nombreux et essentiels dans mon cheminement.

Je remercie sincèrement le Pr. Christophe Dejours, directeur de thèse à la fois exigeant et réceptif. Je lui en sais gré de m'avoir aidé à faire aboutir des intuitions parfois confuses et d'avoir su tempérer mes élans les plus téméraires. Nos nombreuses discussions ont toujours été riches d'enseignements pour moi.

Je remercie le Pr. François Marty et le Pr. Laerte Sznelwar d'avoir accordé du temps à la lecture de cette thèse et à la rédaction d'un prérapport de soutenance.

Je remercie le Pr. François Daniellou, la Pr. Françoise Neau et la Pr. Sandra Laugier d'avoir accepté d'intégrer le jury de soutenance.

Mes pensées vont également à l'ensemble des salariés qui ont participé à cette recherche. Sans leur parole risquée, cette thèse n'aurait pas pu voir le jour.

J'ai énormément bénéficié des apports de mes collègues de l'Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action. Les débats et les controverses auxquels j'ai pu prendre part pendant mon parcours doctoral ont contribué à façonner ma thèse. Ces échanges continuent d'être alimentés par une tradition et une pratique de la recherche originale et féconde. Parmi mes collègues, je remercie particulièrement Stéphane Le Lay, indéfectible allié de terrain ; Christophe Demaegdt, avec qui les convergences intellectuelles ont finalement débouché sur une amicale complicité ; Virginie Hervé et Isabelle Gernet, mes « codirectrices » de thèse officieuses mais non moins indispensables.

Je remercie par ailleurs mes collègues de la rue Gay-Lussac, notamment Jean-Claude Vautrin. Leur prévenance a ponctué mes journées de travail. Grâce à eux, l'idéal de la convivialité prend quotidiennement une expression très concrète.

Ma dette envers les différents lecteurs et correcteurs de ce manuscrit est considérable. Leur dévouement et leur intérêt m'ont plus d'une fois réconforté et leurs conseils se sont

avérés précieux. Je les remercie d'avoir consacré du temps à une tâche qui, je le sais par expérience, n'est pas des plus divertissantes.

Je remercie Robin, Cyril et Vincent pour leur amitié sans artifice sur laquelle j'ai toujours pu compter. Malgré nos désaccords fréquents, ils n'ont jamais esquivé le débat, aussi fâcheux soit-il. Leur honnêteté et leur franchise sont toujours bienvenues.

Carlos, Tânia, Marina et Patricia, qui m'ont tant de fois accueilli chez eux pendant ces années de thèse, sont aussi à saluer, tout comme Nuno et Dmitri, qui m'ont donné le goût de la recherche. Les échanges sincères et passionnés avec chacun d'entre eux ont invariablement influencé ma réflexion.

Un mot pour mes coéquipiers, Corentin, Hugues et Abdou, qui ont supporté mes « humeurs doctorales » au cours de longues heures d'efforts partagés.

Merci à Agathe, qui a su rendre plaisant ce qui, sans elle, ne le serait sans doute jamais devenu.

Enfin, je remercie ma famille, et tout particulièrement mes parents et ma sœur. Ils ne sont pas pour rien dans mon intérêt toujours grandissant pour la psychologie et pour les questions du travail. Leur soutien et leur affection sans réserve m'ont permis de tracer mon chemin avec confiance et sérénité. Pourtant, ce remerciement reste le plus vain de tous. Je ne saurais dire combien cette thèse leur doit. Certainement beaucoup plus que je ne pourrais jamais leur revaloir.

## Résumé

Sur base d'une enquête réalisée dans le secteur des centres d'appels téléphoniques, cette thèse analyse l'impact subjectif de la prescription du mensonge au travail. Le premier temps de la thèse est consacré à la présentation et à l'interprétation du matériel clinique. Celle-ci débouche sur une discussion psychodynamique du concept de souffrance éthique qui convoque le champ de la philosophie morale, notamment les éthiques du *care*. Par ailleurs, la mise en évidence de stratégies défensives contre la souffrance au travail d'un type nouveau, ainsi que de modes de gestion du personnel qui se caractérisent par une instrumentalisation de la reconnaissance, permettent de réinterroger à nouveaux frais les avantages et les inconvénients de telles notions au sein d'une théorie de l'autonomie. Enfin, le problème de la servitude volontaire est abordé à l'aide de travaux philosophiques sur la liberté de la volonté. Il en ressort que l'articulation entre liberté et coercition bénéficierait d'une discussion approfondie des rapports entre violence et corps érogène.

**Mots-clés** : mensonge, souffrance éthique, psychodynamique du travail, centres d'appels téléphoniques.





## Résumé en anglais

Drawing on a survey conducted in call centers, this thesis analyzes the subjective impact of the prescription of lying in the workplace. The first part of the thesis is devoted to the presentation and interpretation of clinical material. This leads to a discussion of the psychodynamic concept of ethical suffering. The latter summons the field of moral philosophy, namely the ethics of *care*. Furthermore, the identification of a new type of defensive strategies against suffering at work, as well as personnel management methods which are characterized by a manipulation of recognition, allows us to re-examine the advantages and disadvantages of such concepts within a theory of autonomy. Finally, the problem of voluntary servitude is approached from the standpoint of the philosophical debate on free will. It appears that the link between freedom and coercion would benefit from a thorough discussion regarding the relationship between violence and the erogenous body.

**Keywords** : lying, ethical suffering, psychodynamics of work, call centres.



## Table des matières

Remerciements .....	5
Résumé .....	7
Résumé en anglais .....	9
Introduction .....	15
Prolégomènes .....	19
Fondements et intérêts.....	19
La psychodynamique du travail : brève histoire et controverses contemporaines .....	25
Les critiques du « tournant moral » de la psychodynamique du travail.....	38
Théorie de l'action et changement social : sur la portée politique de la psychodynamique du travail .....	46
Souffrance éthique et servitude volontaire : la fin de l'autonomie ?.....	54
La liberté de la volonté : une question centrale en psychodynamique du travail ?.....	57
Du sujet à l'objet de recherche .....	61
Spécificités du dispositif méthodologique en psychodynamique du travail .....	65
Avec la psychodynamique du travail, contre la psychodynamique du travail .....	74
Chapitre 1 - Clinique du mensonge prescrit au travail : le cas des centres d'appels téléphoniques .....	77
Les centres d'appels téléphoniques .....	77
Matériel et procédure.....	83
Les méthodes d'investigation.....	84
L'enquête en psychodynamique du travail.....	84
Contretemps et difficultés .....	91
Les entretiens exploratoires.....	94
L'observation participante.....	98
La formulation d'une demande et le déroulement de l'enquête.....	109
Premiers éléments sur le travail réel.....	111
Tricheries et tromperies.....	119
Quantité et qualité : sur l'évaluation du travail .....	121
Des pratiques surprenantes : les « challenges » .....	125
Hypothèses préliminaires sur la souffrance et les défenses .....	128
Remarques finales sur l'enquête et retour sur la demande : le non-dit du suicide .....	131

Chapitre 2 - Distorsion communicationnelle, mensonge et notions adjacentes.....	135
Distorsion communicationnelle et pathologies de la communication.....	136
Mensonge, tromperie et notions adjacentes : définitions .....	141
Qu'est-ce que mentir ou le rapport entre mensonge et vérité.....	142
Tricher n'est pas tromper : mensonge et <i>métis</i> .....	146
Moralité et immoralité du mensonge.....	152
Mensonge et travail .....	158
Mensonge prescrit, confiance et coopération au travail .....	160
Mensonge et subjectivité.....	162
Les conflits de rationalités.....	163
Mensonge à soi-même et duperie de soi .....	166
Mensonge et mauvaise foi.....	169
Mensonge et ipséité.....	171
Conclusion.....	174
Chapitre 3 - Histoire et actualité du concept de souffrance éthique.....	177
Étiologie de la souffrance éthique .....	177
Retour sur la genèse d'un concept.....	185
Sociologie de l'éthique et souffrance morale .....	185
La souffrance morale-pratique de Joseph Torrente.....	190
<i>Souffrance en France</i> et la consécration de la souffrance éthique .....	193
Variations contemporaines sur la souffrance éthique.....	197
Souffrance éthique et théorie du sens moral .....	216
Sale boulot et souffrance éthique : où l'on confirme que la souffrance éthique n'offre pas de garantie morale .....	225
Chapitre 4 - Stratégies de défense et aliénation .....	231
Clinique des défenses dans le travail du mensonge .....	233
Le recours individuel à l'activisme .....	233
L'idéologie défensive : héros et salauds.....	234
Note sur le genre et l'imaginaire social.....	237
Organisation du travail et défenses : une configuration inouïe .....	239
Les challenges et l'infantilisation.....	240
Des défenses sur prescription ? .....	243
La fabrique de la soumission.....	244
Le clivage, clé de voûte des défenses.....	249

Du sujet indivis au sujet divisé.....	249
La troisième topique : clivage structurel et clivage défensif.....	253
Clivage et banalisation du mal .....	261
Stratégies défensives et aliénation.....	263
Ambiguïté axiologique des stratégies défensives.....	263
Défenses et résistance.....	265
Chapitre 5 - Sublimation, reconnaissance et autonomie .....	269
La sublimation et « notre échelle de valeurs sociale » .....	270
Évolutions et contradictions internes de la reconnaissance.....	276
Le prix de la reconnaissance .....	279
Renoncement à la satisfaction pulsionnelle ou renoncement à la reconnaissance ? ..	284
Au-delà du bien et du mal : l'autonomie? .....	290
Chapitre 6 - Action contrainte, liberté et responsabilité morale : à propos de la servitude volontaire .....	297
Servitude volontaire ou involontaire ? .....	297
Coercition et liberté.....	300
Liberté de l'action et liberté de la volonté ou le compatibilisme à la Frankfurt ....	302
Responsabilité pleine et responsabilité totale.....	305
Figures de la coercition .....	307
L'ordre.....	308
Les offres et les menaces.....	308
Domination et violence .....	310
Les impasses de la volonté.....	318
Conclusion.....	321
Conclusion.....	323
Bibliographie.....	327
Résumé .....	351
Résumé en anglais.....	351

NB : Certains passages de cette thèse ont fait l'objet de publications antérieures.

Rolo, D. (2013, sous presse). Qualité prescrite, conflits de règles et souffrance éthique. In Lhuillier, D. (Ed.) *Qualité du travail*. Toulouse : Octarès.

- Demaegdt C. & Rolo D. (2013). Dire ce à quoi on tient dans le travail. Enjeux éthiques du travail de soin psychiatrique. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15, 305-316.
- Demaegdt C., Rolo D., Dejours, C. (2013, sous presse). Psychopathologie et psychodynamique du travail. In *Encyclopédie médicochirurgicale, Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris : Elsevier Masson.
- Rolo, D. (2012). Mensonge, duperie de soi et clivage. *Revista Psicologia em Estudo*, Vol.17, 3, 403-412.
- Edrei, B. & Rolo, D. (2012). Tel est pris qui croyait prendre. *Travailler*, 28, 101-124.
- Rolo, D. (2011). Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho : o caso da mentira como prescrição In Sznelwar, L. (Ed.), *Saúde dos bancários* (pp. 83-104). São Paulo : Publisher.

# Introduction

Il y a de ça quinze ans paraissait *Souffrance en France*, de Christophe Dejours (1998a). Âprement contesté dès sa parution, l'ouvrage n'en a pas moins marqué le paysage intellectuel dans le champ des sciences du travail. L'essai accorde au travail une place capitale dans la production et la propagation de la précarité, de l'injustice sociale, du malheur d'hommes et de femmes devant affronter des modes d'organisation du travail de plus en plus délétères. Les causes de ces conséquences malheureuses ont trait à l'évolution des méthodes de gestion et d'organisation du travail. Cette évolution néfaste est assurément motivée par l'insatiable soif de profit du système néolibéral. Toujours est-il qu'elle ne serait guère possible sans la participation d'une armée de travailleurs zélés. Et il se pourrait bien que le système ne soit que colosse aux pieds d'argile, pourvu qu'on accepte de lui retirer nos contributions respectives, ce que *Souffrance en France* pointe avec acuité. Quels sont les ressorts de ce consentement zélé, de cette servitude volontaire ? Voilà, ni plus ni moins, la question qui traverse le livre de Dejours.

Les contestations ne se sont pas fait attendre. En effet, *Souffrance en France* a allumé un feu de critiques qui n'est pas près de s'éteindre. Ses thèses ont été, à tour de rôle, accusées de pessimisme, de dolorisme, d'idéalisme, d'élitisme... De la lecture de cet ouvrage, et de l'ensemble de ces « ismes », est née cette thèse. D'une certaine façon, elle en constitue un rejeton, un prolongement des querelles théoriques et politiques déclenchées par les propositions dejouriennes.

Et, de fait, les questions que je pose relèvent d'une même perplexité, du même mélange d'étonnement et de désillusion qui semble présider à l'essai de Dejours. Au moment où la crise économique assole les pays européens, où le chômage bat des records, où la précarité se répand à foison, où les licenciements méritent désormais le nom de « plans de sauvegarde de l'emploi », où les salariés à travers le monde font les frais de conditions de travail dégradées au possible, en ce moment précis, les mouvements sociaux de révolte et de protestation peinent à se doter de moyens permettant d'envisager un renversement durable de l'ordre social dominant. Pourtant, il se pourrait que l'apathie ambiante ne soit pas uniquement due à la cupidité d'une poignée de leaders mondiaux ni au poids écrasant des structures macro-économiques du capitalisme avancé. Il se pourrait que chacun d'entre nous ait à la fois une part de responsabilité et une carte à jouer dans le marasme contemporain. *Last but not least*, il



se pourrait que la sortie de la crise passe par le travail. C'est en tout cas ce que défend, arguments à l'appui, la psychodynamique du travail.

À se fier aux paragraphes précédents, le lecteur risquerait de croire que le texte qui suit se revendique uniquement de la théorie. Pourtant, le coeur de mon analyse accorde la part belle à la clinique, et pas n'importe laquelle. En effet, cette thèse s'est construite comme une recherche clinique sur le mensonge prescrit au travail dans les centres d'appels téléphoniques. Comme une étude de cas approfondie de l'impact psychique de contraintes organisationnelles qui font du mensonge au travail une pratique nécessaire, et par là même banale.

Dans un premier temps, j'exposerai cette clinique particulière avec les dispositifs méthodologiques qui ont permis d'y avoir accès (Chapitre 1).

Mais, très rapidement, les questions soulevées par le terrain impliqueront de préciser les notions utilisées pour rendre compte des données empiriques. Ces définitions constitueront la matière du deuxième chapitre.

Le troisième chapitre sera consacré à une étude fouillée du concept de souffrance éthique, élément central du malaise observé. Je me pencherai sur sa naissance et son évolution, les inflexions subies au fil des découvertes empiriques, ses perspectives et son importance au regard de l'état actuel de l'édifice théorique de la psychodynamique du travail.

À l'instar d'autres enquêtes en clinique du travail, nous nous sommes confrontés, dans le cours de notre investigation, avec des modes de défenses collectives visant à protéger les salariés de la souffrance au travail. Ici, les défenses présentent la particularité de déboucher sur une collusion avec l'organisation du travail. Je tenterai de rendre compte de cette configuration défensive inusitée dans le quatrième chapitre.

Par ailleurs, les modalités de gestion du personnel en vigueur dans les centres d'appels font particulièrement appel à la reconnaissance, de telle façon que l'on serait tentés de parler d'un management par la reconnaissance. Or, ce dernier n'est pas anodin du point de vue des effets qu'il produit sur la subjectivité des salariés. Dès lors, il convient de s'attarder sur la notion, comme sur les concepts voisins de sublimation et d'autonomie. Compte tenu des nouvelles formes d'organisation du travail, le lien entre les trois est vraisemblablement malcommode.

Enfin, le binôme autonomie-servitude assurera la transition entre les deux derniers chapitres. Dans cette suite, on tentera de percer l'énigme de la servitude volontaire, notamment à l'aide d'une réflexion sur la liberté de la volonté. Le cas échéant, le rapatriement

de cette notion dans le champ de la psychodynamique du travail devrait permettre d'envisager les prémisses d'une théorie de la responsabilité.

Le rassemblement du matériel clinique en un tout cohérent, qui puisse faire figure d'observation princeps, représente l'un des enjeux majeurs de cette thèse. Sur base de cette clinique, on devrait pouvoir engager le débat avec des travaux à l'intérieur du champ de la clinique du travail et au-delà de ses frontières. Ce dessein nous amènera sur le terrain de la théorie morale, comme des théories de la reconnaissance. À condition de savoir mener ce débat, peut-être pourrons nous apporter de nouveaux arguments à la thèse qui fait du travail le médiateur fondamental de l'émancipation. Pour le reste, j'ose espérer que les propositions ci formulées contribueront à faire progresser les interrogations soulevées par des générations successives de chercheurs soucieux d'améliorer le sort des hommes au travail.



# Prolégomènes

« Bien sûr, chaque fois où l'on pose un pourquoi, il y a un pourquoi subjectif et il est évident qu'un thème de recherche n'est pas choisi par quelqu'un au hasard. Je ne veux pas entrer ici dans ce qui serait une auto-analyse (...) Toute auto-analyse publiée, même la plus "sincère", est nécessairement falsifiée ; et c'est par d'autres voies qu'il faut essayer de "faire passer" notre fantasme inconscient. Je dirai néanmoins, d'un point de vue subjectif, que c'est nécessairement un problème qui est à vif pour un enseignant, pour un chercheur, et pour un analyste dans ses activités. »

Jean Laplanche (Laplanche, 1980, p. 118)

## Fondements et intérêts

Parmi les diverses étapes qui constituent un parcours doctoral, on peut vraisemblablement dire du moment de préparation, de rédaction et de présentation d'un manuscrit qu'il constitue le temps de la synthèse. Le long travail préparatoire, marqué par l'effort de formulation d'une problématique selon les règles de l'art, d'un questionnement qui soit recevable et pertinent pour un champ disciplinaire donné, caractérise les premiers temps du travail de l'apprenti-chercheur. Plus tard il laisse place à la formulation précise d'un questionnement spécifique, à l'ordonnement du matériel empirique recueilli, à la démonstration des thèses avancées. Ce parcours s'achève, idéalement, par une exposition publique des idées défendues par l'auteur et par leur soumission au jugement d'experts, responsables à leur tour d'évaluer l'ensemble de la production. Ainsi, les résultats d'un travail de longue haleine, conduit le plus souvent dans la discrétion, doivent quitter l'invisibilité et apparaître sous une forme intelligible aux yeux d'autrui. L'attente porte alors sur le produit final d'une démarche de recherche, sur le résultat condensé du travail de plusieurs années, bref, sur l'aboutissement d'un itinéraire qui est dans son essence scientifique, mais qui n'en reste pas moins un cheminement personnel.

L'évocation d'éléments personnels reste néanmoins délicate dans le cadre d'un exercice à prétention scientifique. Selon certaines écoles, on est tenu d'exclure du débat toute référence à

la subjectivité du chercheur : ce qui renvoie aux aspects « personnels », biographiques ou à un parcours singulier n'a pas droit de cité. En toute rigueur, l'exigence d'objectivité propre aux démarches qui aspirent à la scientificité voudrait qu'on élimine de l'*explanans* tout vestige personnel. La subjectivité de celui qui se constitue en producteur de connaissance serait donc hors champ, non pertinente pour l'analyse dans les termes du savoir académique. Seule la théorie « pure », celle qui se serait débarrassée des scories de la subjectivité, trouverait sa place dans le panthéon de la science.

Pourtant, les travaux en sciences sociales ont depuis longtemps démontré que les objets de connaissance ne sont pas donnés. La réalité ne se révèle pas d'emblée comme un ensemble intelligible. La constitution de faits significatifs pour la recherche scientifique dépend de l'organisation préalable de ces mêmes faits. Ces derniers ne se présentent pas au départ comme des évidences qui s'imposeraient d'elles-mêmes aux chercheurs. Ils relèvent au contraire d'un processus complexe de construction<sup>1</sup>. Ce problème est au centre des préoccupations de recherche dans une discipline comme l'ergonomie, comme le rappelle Daniellou, en référence aux travaux de Wisner :

« Wisner insiste sur le fait que, de même que les opérateurs doivent constituer les problèmes auxquels leur travail va répondre, de même que les problèmes que les ergonomes ont à traiter ne sont pas donnés, mais qu'il leur faut les constituer, ce qui implique des choix parmi d'autres possibles. Cette position est proche de celle de Schön lorsqu'il décrit le raisonnement des praticiens qui, lorsqu'ils sont sollicités, ne rencontrent pas des problèmes déjà constitués, mais des "bazars" (*messes* en anglais) à partir desquels ils constituent le problème auquel ils vont s'attaquer. » (Daniellou, 2006, p. 26)

Le problème est classique : on ne saurait imaginer de génération spontanée d'un objet de recherche, ni de problématique ou de question scientifique contenue *a priori* dans le monde, dans l'attente d'être exploitée par un chercheur disposé à s'en saisir. La formulation d'un questionnement et d'une analyse scientifique légitimes suppose l'assemblage d'un certain nombre d'éléments de base, soient-ils théoriques ou empiriques, de façon à en dégager les aspects problématiques et en extraire des interrogations ayant valeur heuristique.

Seulement, ces éléments de base ou présuppositions ne sont pas encore formulés dans les termes de la science. Toute question valide s'appuie sur un ou des énoncés, qui lui sont antérieurs, mais qui ne respectent pas d'emblée des critères reconnus de légitimité

---

<sup>1</sup> Pour une discussion approfondie de cette question consulter Habermas (1976), *Connaissance et Intérêt*, notamment le Chapitre 7.

scientifique. Celle-ci n'advient que dans un deuxième temps, au moment où ces présuppositions hétéroclites auront été transposées dans un langage conceptuel et inscrites dans un champ de recherche propre. Invérifiables et injustifiables autrement que par une référence à la subjectivité, ces présupposés de base constituent leurs propres fondements. Ou, pour le dire autrement, certains fondements sont infondables. N'en déplaise à certains, ces axiomes de départ constituent une part de subjectivité irréductible du processus de production scientifique.

Les lecteurs les plus avertis auront déjà remarqué que je reprends ici à mon compte ce que Jürgen Habermas, à la suite de Husserl, a nommé la critique de « l'illusion objectiviste » de la science. Le philosophe allemand développe cette idée tout particulièrement dans sa leçon inaugurale à l'Université de Francfort, en juin 1965 (Habermas, [1968] 1973). À cette occasion, Habermas reprend les arguments qu'il avait déjà opposés à Karl Popper lors de la fameuse querelle du positivisme dans les sciences sociales allemandes, au début des années 60 (cf. *The Positivist dispute in German sociology*, [1969] 1976). Habermas attaque les thèses du positivisme sur un point précis : selon lui, Popper et ses alliés avouent malgré eux qu'il y a toujours des intérêts liés à la connaissance; ces intérêts sont souvent associés à des valeurs n'ayant rien à voir avec les critères de légitimité de la connaissance scientifique (par exemple des intérêts politiques, économiques, etc.). Ainsi, l'homme de science s'inscrit dans de multiples contextes dont il subit les influences, repérables dans sa manière d'observer la société et d'en rendre compte, et ce jusque dans ses choix scientifiques. De ce fait, la structuration de l'univers fournie par la science n'est pas indépendante du sujet connaissant et, par conséquent, connaissance et intérêt sont toujours invariablement entremêlés. Fondamentalement, Habermas est l'auteur d'un retournement du schéma traditionnel de la science : aux théories qui prétendent qu'il ne peut y avoir de science intéressée, ce dernier répond que toute science est orientée par des intérêts spécifiques. Il ira jusqu'à produire une théorie des intérêts de connaissance (Habermas, [1968] 1976) dans laquelle il propose une catégorisation des différents types de sciences en fonction des intérêts qui les déterminent.

Curieusement, les arguments utilisés par Habermas lors de cette controverse rappellent les thèses avancées par Max Weber au moment de la querelle du jugement de valeur du début du XX<sup>ème</sup> siècle (Papilloud, 2011). Le retour dans la pensée habermassienne des positions wébériennes est perceptible essentiellement dans sa défense d'une imbrication inextricable entre faits et valeurs. Pour Habermas, comme pour Weber, l'analyse des faits sociaux est indissociable de la référence à des valeurs, inhérentes à la vie humaine. Il revient au scientifique d'isoler et décrire ces valeurs, comprendre leur rôle dans les motivations de

l'action, ainsi que de dévoiler le rapport entretenu par les diverses disciplines aux valeurs en question.

Si l'on suit l'argumentation d'Habermas, prétendre analyser la genèse d'un champ de recherche ou d'une problématique spécifique en passant sous silence les intérêts qui en constituent l'impulsion première est une erreur. Tout projet de connaissance est guidé par des présuppositions qui prennent la forme d'intérêts. En deçà de la formulation d'hypothèses, de la sélection de méthodes d'opérationnalisation, de l'identification de sources bibliographiques ou du choix d'un cadre théorique de référence, on peut identifier des motifs qui poussent le sujet à la recherche, et qui fonctionnent alors comme moteur de la connaissance. Stéphane Haber illustre de façon particulièrement convaincante cette idée lorsqu'il écrit « Avant de réfléchir en sociologie critique sur les effets de la domination ou sur les systèmes qui rendent possible l'exploitation de certaines classes, il y a d'abord le fait que nous n'aimons pas à voir quelqu'un de particulier se trouver dominé, exclu, exploité par tel autre dans telle ou telle circonstance précise » (Haber, 2007, p. 33). À vrai dire, les mobiles de la connaissance ont pour point de départ un questionnement portant sur un état de fait, la perplexité face à un aspect particulier de la réalité, l'étonnement vis-à-vis d'un phénomène donné, l'intérêt de faire cesser une situation que l'on juge accablante, etc. Sans référence à ces présuppositions, tout travail scientifique apparaîtrait soit comme le fruit d'un intellect désincarné, soit détaché de tout contexte social de production du savoir. Il en découlerait l'idée erronée d'un savoir produit par une connaissance pure, dont on ne saurait imaginer les motivations, reconstituer les raisons et, par conséquent, pour lequel on ne pourrait trouver des justifications non tautologiques.

Or, le propre de la démarche scientifique est de tenir la justification pour une étape fondamentale de la validation du savoir. C'est d'ailleurs une des exigences primordiales pour celui qui s'initie au métier de chercheur que d'apprendre à justifier ses choix théoriques et méthodologiques. Dans la mesure où ils sont censés orienter la construction d'un objet de recherche, puis la production de résultats scientifiques valides, ces choix ne peuvent être ni arbitraires ni irréfléchis. Si leurs racines puisent dans un ensemble complexe de préoccupations ou d'intérêts, la prétention à la légitimité scientifique suppose qu'on les intègre dans une logique rationnelle.

Bien entendu, les raisons qui motivent ces choix sont en rapport avec les « intérêts de connaissance » théorisés par Habermas. À présent, je m'autorise une courte parenthèse, le temps d'un aveu. Tout lecteur informé sera surpris de l'usage que j'ai fait jusqu'ici du concept d'intérêt forgé par Habermas. J'admets volontiers que l'emploi que j'en fais n'est pas

entièrement fidèle à la pensée du philosophe francfortois. En effet, le concept est tiré de la philosophie kantienne et concerne essentiellement les intérêts de la raison pure. Dans *Connaissance et intérêt* ([1968] 1976), Habermas le définit de la façon suivante :

« J'appelle intérêts les orientations de base liées à certaines conditions fondamentales de la reproduction et de l'autoconstitution possibles de l'espèce humaine, c'est-à-dire au travail et à l'interaction. » (p. 230).

Cependant, tout en parlant d'intérêts de la raison, Habermas concède également :

« C'est pourquoi "l'intérêt de connaissance" est une catégorie particulière qui relève aussi peu de la distinction entre des déterminations empiriques et transcendantales ou factuelles et symboliques que de la distinction entre des déterminations motivationnelles et cognitives. Car la connaissance n'est ni le simple instrument de l'adaptation d'un organisme à un environnement changeant, ni l'acte d'un être rationnel pur soustrait aux milieux vivants dans la contemplation. » (*ibid.*).

Il ira même jusqu'à retracer l'origine de la difficulté kantienne à concevoir des intérêts de la raison indépendants de mobiles sensibles (Habermas, [1968] 1976, p. 234). En postulant un rapprochement entre la raison pratique et de la raison théorique, Habermas va au-delà de Kant. Il conclut que les intérêts de la raison ne peuvent être le produit d'une rationalité pure. Au contraire, ces derniers sont tributaires d'une affectation de la sensibilité par la raison. La notion d'intérêts de la connaissance n'est alors pensable que dans le cadre d'une raison et d'une sensibilité qui s'influencent mutuellement, d'une raison touchée par l'expérience.

C'est pourquoi je me permets ici cet usage quelque peu gauchi de la terminologie habermassienne pour assimiler ce que l'auteur appelle les « intérêts de connaissance » aux raisons, aux mobiles qui inspirent toute démarche de connaissance. Il est indéniable qu'une partie de ces intérêts invisibles, ou de ces intuitions intellectuelles, trouve son ancrage du côté de la subjectivité même du chercheur, tout en admettant par ailleurs que leur composition définitive reste essentiellement hétérogène, mélangeant motifs d'ordre pratique, préoccupations théoriques et visions du monde, entre autres. Je propose, dans les pages qui suivent, d'analyser le processus qui, partant de ce résidu subjectif – auquel je donnerai le nom de sujet de recherche - conduit l'auteur à la formulation d'un objet de recherche recevable par un domaine disciplinaire donné et une communauté scientifique précise. Dans cette visée, il est nécessaire de revenir sur les étapes successives d'une pensée censée s'achever dans la rédaction de ces pages même.



Vous concéderez qu'il n'est pas forcément aisé de revenir sur ses pas pour décrire la genèse d'une problématique de recherche, ainsi que les différentes étapes de son élaboration, au moment même où l'on est censé mettre un terme à cet itinéraire. Mais, malgré les difficultés de la tâche, le procédé « généalogique » reste sans doute la meilleure façon de rendre visibles les raisons et les motifs qui sous-tendent le présent exposé. Le dévoilement des raisons qui animent l'exposé présenté par la suite est tributaire d'une volonté archéologique, qui implique inévitablement un retour aux origines. La nécessité de ce retour aux sources peut s'expliquer de façon précise : en réalité, l'exposé des motifs qui préside cet écrit n'est pas exempt d'influence sur la façon dont les propositions avancées ci-dessous seront reçues, appréhendées et comprises. En outre, seule la révélation des intentions et des préoccupations de l'auteur permettra de juger de la cohérence interne du projet : car c'est uniquement au regard de l'annonce d'un programme de connaissance que l'on pourra préjuger de la pertinence des réponses et des explications proposées.

Au demeurant, cette façon de procéder m'oblige à faire un détour par les controverses qui affectent la discipline à laquelle je me rattache, la psychodynamique du travail. Dans la mesure où cette thèse cherche à apporter une contribution aux débats en cours dans ce champ, il me semble nécessaire de faire état du moment particulier que traverse la discipline, ce dont témoignent les débats dans lesquels elle est engagée. Finalement, ceci permettra également de situer les enjeux face auxquels la psychodynamique du travail doit prendre position et les défis qu'elle doit affronter dans la période actuelle.

Je termine ce propos introductoire par une mise en garde : la critique de « l'illusion objectiviste » de la science que j'ai formulée préalablement n'est pas à entendre comme l'apologie d'une forme de subjectivisme total ni de relativisme. La subjectivité que je convoque dans mon propos n'est pas un équivalent d'irrationalité. En aucun cas il ne s'agit d'abdiquer de la recherche de critères rationnels, encore moins de prétentions à la vérité, même si cette dernière ne s'écrira pas forcément avec un grand V, comme le dit si bien Jean Laplanche (Laplanche, 2007). Je ne me contenterai donc pas d'une science qui serait qu'agglomérat de points de vue ou de « visions du monde » (*Weltanschauung*) d'un côté ; et qui, par une capitulation de la raison, s'abandonnerait de l'autre côté à la (trop) triste formule postmoderne du « n'importe quoi convient » (Feyrabend cité par Laplanche, 2007). Dans la mesure de mes capacités, mon souhait est d'œuvrer en faveur d'une démarche de recherche qui fasse la part belle à l'idée que les productions intellectuelles ne sont pas toutes vouées au même sort face au tribunal de la raison.

## La psychodynamique du travail : brève histoire et controverses contemporaines

C'est par nécessité, plutôt que par inclination, que j'envisage de revenir sur l'histoire récente de la psychodynamique du travail. D'autres auteurs, bien mieux armés que moi, ont déjà consacré de remarquables travaux à l'historiographie de la discipline (Billiard, 2001). Seulement ces travaux portent exclusivement sur la naissance de la psychopathologie du travail, voir sur les premiers temps de la psychodynamique du travail (Dejours & Abdoucheli, 1990). De ce fait, leurs analyses ne se penchent pas sur les phases ultérieures de développement de la discipline et encore moins sur les débats et controverses contemporaines qui animent la psychodynamique du travail, héritière de la tradition de recherche en psychopathologie du travail.

Sans avoir la prétention de combler cette lacune en m'aventurant dans un essai historiographique, j'aimerais néanmoins proposer une lecture succincte de l'histoire récente de la discipline, en m'arrêtant sur les controverses dans lesquelles celle-ci se trouve engagée. Soient-elles d'ordre théorique ou pratique, ces moments de querelle s'imposent invariablement comme exigence de travail qui oblige la discipline et ceux qui s'y réfèrent à revenir sur la définition de ses coordonnées internes. Ainsi, j'ose espérer qu'un bref exposé des principales objections qu'affronte aujourd'hui la psychodynamique du travail contribuera à faire apparaître les points (certains problématiques, d'autres beaucoup moins) que je souhaite mettre en discussion dans le présent document.

L'apparition de la psychopathologie du travail, prédécesseuse de la psychodynamique du travail, est intimement liée au contexte exceptionnel qui était celui du mouvement psychiatrique français dans les années d'après-guerre. Tout en étant traversée par des oppositions idéologiques et doctrinales considérables (Bonnafé et coll., 1950), la psychiatrie française de l'époque partage une préoccupation de réforme de l'institution psychiatrique, qui envisage de réadapter à la vie sociale et au travail les rescapés de la Guerre. Cette volonté de reconstruction sociale se trouve à l'origine du rapprochement entre folie et travail.

Dans un premier temps, l'intérêt des psychiatres se porte essentiellement sur la valeur thérapeutique du travail, celui-ci s'étant révélé un instrument thérapeutique à la suite des

expérimentations fortuites de la Guerre<sup>2</sup>. Mais très rapidement, ces derniers seront amenés à se demander si certaines activités professionnelles n'exposent pas les individus qui les exercent à des troubles mentaux spécifiques. Du travail comme vecteur de la guérison, leur questionnement se déplace sur le potentiel pathogène du travail. Surgissent ainsi les premières études en psychopathologie du travail : sur la névrose des téléphonistes et des mécanographes (Bégoïn & Le Guillant, 1958), sur les radioélectriciens de l'aéroport du Bourget (Billiard, 2001), sur les bonnes à tout faire (Le Guillant, 1984) et les roulants de la SNCF (Moscovitz, 1972). Les travaux de cette époque sont marqués par un modèle de la maladie essentiellement causaliste, comme par le modèle de la névrose expérimentale de Pavlov. Par conséquent, l'explication de la survenue de la décompensation psychique repose sur l'établissement d'une relation causale entre organisation du travail et sujet (une organisation du travail donnée entrainerait chez tous les individus qui y sont confrontés des troubles similaires). Par ailleurs, l'organisation du travail est alors considérée comme une donnée préexistant à la rencontre entre l'homme et le travail, comme un ensemble de contraintes rigides, une machinerie à la fois immuable et implacable, face auxquels les salariés ne peuvent que subir.

La publication en 1980 de l'ouvrage *Travail, usure mentale* de Christophe Dejours représente une rupture avec cette tradition : l'auteur y révèle que les salariés ne font pas que subir passivement la violence des contraintes organisationnelles. Bien au contraire, ils développent des stratégies pour y faire face et pour protéger leur intégrité psychique. Le débat suscité par l'ouvrage de Dejours se prolongera tout au long du « Séminaire Interdisciplinaire : Plaisir et Souffrance au Travail » (1986-88), qui a réuni des chercheurs d'horizons disciplinaires divers autour du rapport entre travail et subjectivité (Dejours, 1988). À l'origine de ce séminaire se trouve une reformulation - copernicienne, pour des psychopathologistes! - d'une partie des questions héritées de la psychopathologie du travail. En résumé, les études conduites à l'époque démontrent que, contrairement aux hypothèses formulées par la psychopathologie du travail, les travailleurs ne sont pas passifs face aux contraintes de l'organisation du travail tayloriste. L'affrontement entre sujet et organisation du travail ne mène pas inévitablement à la décompensation ou à la maladie. Au contraire, les salariés sont en capacité d'intervenir sur l'organisation du travail et de développer une action protectrice de leur santé mentale. Par ailleurs, contrairement aux présupposés du modèle causaliste, des enquêtes menées dans différents secteurs révèlent que l'organisation du travail n'est pas

---

<sup>2</sup> Pour de plus amples développements se référer à l'ouvrage *Santé mentale et travail* d'Isabelle Billiard (2001) et au n°19 de la *Revue Travailler* sur « Le travail inestimable » (2008).

entièrement fixée d'avance, mais qu'elle est, dans une certaine mesure, façonnée par les travailleurs (Dejours, 1989). En effet, suite aux observations et aux analyses conduites par les ergonomes dans les usines et les ateliers (Daniellou, Laville, & Teiger, 1983), on a mis en évidence l'existence d'un décalage irréductible entre travail prescrit et travail réel, ou en d'autres termes entre tâche et activité. L'écart entre les modes opératoires prescrits et ce que les travailleurs font véritablement est irréductible. Ce décalage est la conséquence de la rencontre avec le réel du travail, soit ce qui échappe à la maîtrise. Partout, les résurgences du réel ternissent la perfection organisationnelle escomptée par le bureau des méthodes. Le réel fait figure de trublion, de rabat-joie, à l'endroit de l'idéal omniscient et omnipotent de la science et de la technique modernes. Mais, invariablement, le quotidien de toute activité professionnelle est parsemé d'imprévus, d'obstacles et d'embûches qui ne peuvent être prévus par l'organisation du travail. Ces difficultés ne peuvent être anticipées et elles impliquent des capacités d'adaptation et d'improvisation quasi spontanées de la part des salariés. Dans leur affrontement avec le réel du travail, les opérateurs sont amenés constamment et impérativement à subvertir les prescriptions, les ordres et les consignes, et ce non pas par provocation, irresponsabilité ou insolence, mais au nom d'un travail de qualité. À l'organisation du travail prescrite vient alors se juxtaposer une organisation du travail réelle, résultat des aménagements et des compromis trouvés par les travailleurs.

Enfin, les travaux de la première psychopathologie du travail n'ont pas pu identifier de syndromes associés à des situations de travail spécifiques : il n'y a pas de névrose ou de psychose du travail. La décompensation psychique, lorsqu'elle a lieu, est liée à la structure de personnalité du sujet plutôt qu'à la nature de l'organisation du travail. La conclusion est pourtant surprenante. Car, si l'on prend appui sur les travaux précurseurs de la psychopathologie du travail, il existe de bonnes raisons de croire que le travail porte atteinte à la santé. Tout indique que le destin de la confrontation entre le sujet qui travaille et l'organisation du travail tayloriste est forcément la maladie. Comment expliquer alors que, dans la majorité des cas, les travailleurs parviennent à préserver leur santé ? Telle est une des questions fondamentales soulevées lors du « Séminaire Interdisciplinaire ». Cette interrogation sera d'ailleurs à l'origine d'un renversement de perspective. En effet, si l'on prend acte des découvertes de l'époque, ce ne sont plus seulement les causes de la maladie qu'il importe d'élucider, mais surtout, ce qui permet à de nombreux travailleurs de rester dans la sphère de la normalité. Cette dernière devient énigmatique dans la mesure où ce qu'il reste à expliquer ce n'est plus uniquement le processus qui conduit à la maladie, mais celui qui permet de l'éviter. La préoccupation centrale de la psychopathologie du travail, renommée

depuis psychodynamique du travail, est alors de comprendre la façon dont les sujets agissent sur l'organisation du travail pour protéger leur santé. Dès lors, l'investigation ne se focalise plus uniquement sur la dimension de la souffrance au travail, mais également sur les manifestations de plaisir.

La principale conséquence du « Séminaire Interdisciplinaire : Plaisir et Souffrance au Travail » (Dejours, 1988) est d'avoir provoqué un retournement de la problématique scientifique de la discipline. Les questions héritées de la tradition en psychopathologie du travail (dont la préoccupation était de comprendre comment le travail conduisait à la maladie) sont reformulées et le centre d'intérêt devient tout autre : comprendre et expliquer la normalité tout en tenant compte des contraintes pathogènes imposées par l'organisation du travail. La rupture avec le modèle causaliste est consommée et celui-ci laisse la place à un modèle dynamique de l'homme au travail, influencé par les travaux de l'ergonomie de langue française et par la psychanalyse. Ce changement de perspective est intimement lié à la découverte pionnière des stratégies défensives contre la souffrance au travail. Ces stratégies désignent un ensemble d'opérations mentales qui permettent aux travailleurs d'occulter, déformer ou ignorer les sources de souffrance réelles. Depuis, toutes les enquêtes menées en psychodynamique du travail démontrent qu'il n'y a pas de travail possible sans l'établissement de stratégies de défense individuelles ou collectives contre la souffrance.

De ces découvertes on doit tirer la conclusion suivante: les conditions de travail ne sont pas en-soi pathogènes. Elles le deviennent uniquement lorsque s'essoufflent les défenses collectives et individuelles, lorsque des aménagements entre l'économie psychique et la matérialité du travail deviennent impossibles pour le sujet, lorsque le rapport subjectif au travail se fige. Le déclenchement de la maladie ne peut donc pas se comprendre comme un effet dont la causalité exclusive serait l'organisation du travail ni s'expliquer d'après une relation cause effet linéaire où la pathologie serait « la résultante mécanique d'une sommation d'actions et de réactions » (Dejours, 1980). Entre les deux il y a toute l'épaisseur du fonctionnement psychique à prendre en compte :

« C'est qu'entre les contraintes du travail et la maladie mentale, s'interpose un individu non seulement capable de comprendre sa situation comme nous l'avons indiqué plus haut, mais capable de réagir et de se défendre. Or, les réactions et les défenses sont fortement singularisées en fonction du passé, de l'histoire et de la structure de personnalité de chaque sujet. » (Dejours & Abdoucheli, 1990, p. 130).

À la suite du « Séminaire interdisciplinaire: Plaisir et Souffrance au Travail », soit au début des années 90, nous pouvons récapituler (avec tous les risques qu'implique l'exercice de la synthèse) les principales avancées de la nouvellement baptisée psychodynamique du travail :

- l'étude et la compréhension de l'homme en situation de travail nécessitent une théorie du travail qui permette d'analyser l'activité concrète des travailleurs, aussi bien que les imprévus suscités par le réel du travail. Prenant appui conjointement sur les travaux de l'ergonomie française et sur ses propres enquêtes de terrain, la psychodynamique du travail s'est efforcée de construire une théorie du travail et de l'analyse du travail, dont les développements et les ramifications seront fort nombreux par la suite (Dejours, 2009a).

- solidement ancrée dans une anthropologie psychanalytique (à l'époque essentiellement en référence à la troisième topique théorisée par Christophe Dejours (Dejours, 1986), plus tard aux travaux de Jean Laplanche et à sa théorie de la séduction généralisée (Laplanche, 1987)) la psychodynamique du travail a également formulé sa propre théorie du sujet au travail : celui-ci se voit contraint à une lutte constante pour assurer la sauvegarde de son équilibre psychique. Pour cela il se voit obligé de subvertir les prescriptions de l'organisation du travail, de façon à rendre ce dernier réalisable.

- enfin, le débat mené entre la psychopathologie du travail et divers courants de la sociologie qui a eu lieu pendant le « Séminaire Interdisciplinaire » a conduit la discipline à adopter une théorie sociale qui s'inspire essentiellement de la sociologie des rapports sociaux de genre, classe et race (Hirata & Kergoat, 1988). Celle-ci met sur le devant de la scène du travail les rapports de pouvoir et de domination entre différents groupes sociaux, notamment entre le groupe des hommes et le groupe des femmes.

Désormais, la psychodynamique du travail se forge une place au sein du paradigme des sciences critiques, qui ne se préoccupent pas exclusivement de fournir une description ou une explication de la société, mais également des conditions de possibilité d'une action rationnelle à visée transformatrice. Celle-ci se déploie dans un monde humain, c'est-à-dire un monde que l'on suppose, dans une certaine mesure, transformable. Ce que l'humain fait, l'humain peut le défaire. Ainsi, au-delà d'une théorie du sujet, du travail et d'une théorie sociale permettant de comprendre et d'analyser les situations réelles, la psychodynamique du travail développe également une théorie de l'action dont le but est d'intervenir auprès des individus et des organisations dans le sens d'une amélioration des conditions de travail et d'une réduction de la souffrance. Le dispositif méthodologique utilisé lors des enquêtes en psychodynamique du

travail (que je présenterai en détail lors du chapitre suivant) a été élaboré en tenant compte de ces différents aspects. La version canonique de ce dispositif est présentée dans l'annexe méthodologique à l'édition de 1993 de l'ouvrage *Travail, usure mentale*.

Si la fin des années 80 et le début des années 90 constituent une période charnière, qui voit naître, puis consacre véritablement la psychodynamique du travail en tant que discipline scientifique à part entière, la suite des années 90 apportera également son lot d'innovations. C'est à cette époque que les travaux de Pascale Molinier mettent en évidence l'importance de la dimension du genre et de l'identité sexuelle pour la compréhension du rapport entre travail et subjectivité (Molinier, 1995). Sa description des stratégies défensives mises en place par des collectifs de travail féminins démontre que, contrairement aux hommes, les femmes n'ont pas forcément recours au déni de réalité pour se protéger, mais à des formes de domestication du danger qui s'appuient essentiellement sur une mise en scène des situations d'échec auxquelles elles doivent faire face, avec un recours majeur à l'autodérision. Grâce à ses travaux, la question du genre intègre désormais de façon définitive le *corpus* théorique de la psychodynamique du travail.

Parallèlement, la multiplication de certaines pathologies professionnelles comme les troubles musculo-squelettiques ou le harcèlement moral d'une part ; l'apparition de nouvelles pathologies comme les suicides sur les lieux de travail, d'autre part, méritent l'attention des chercheurs en psychodynamique du travail. De multiples enquêtes cliniques sont conduites dans différents secteurs par Dejours et ses collaborateurs (Dominique Dessors, Marie-Pierre Guiho-Bailly, Philippe Davezies, Pascale Molinier, Anne Flottes ou Lise Gaignard, pour en citer quelques-uns). Depuis, ces thématiques méritent une attention particulière dans les travaux de l'Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action dirigée par Christophe Dejours au Conservatoire National des Arts et Métiers. Enfin, l'année 1998 voit naître la première revue scientifique spécialisée dans le domaine de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail, la revue *Travailler*.

Pourtant, malgré l'importance des événements cités ci-dessus, j'aurai tendance à situer le centre de gravité de cette période ailleurs. En effet, c'est la publication en 1998 de l'ouvrage *Souffrance en France* de Christophe Dejours qui constitue, à mes yeux, l'évènement majeur de cette fin de décennie. Ce n'est pas autant en raison de son succès - ou de la médiatisation de la thématique de la souffrance au travail qu'il a entraînée - que l'on doit mesurer l'importance de cet ouvrage, mais plutôt en conséquence de la nouvelle orientation qu'il va imprimer à la toute récente psychodynamique du travail. En réalité, ce livre marque une étape importante dans l'évolution de la discipline, comme dans la réception des travaux de Dejours,

surtout dans le contexte scientifique français. Pour ma part, j'estime que les effets du tournant annoncé dans *Souffrance en France* se font sentir encore aujourd'hui, et que certaines des controverses actuelles découlent plus ou moins directement des thèses avancées dans l'ouvrage. Ainsi, une partie considérable des critiques adressées actuellement à la psychodynamique du travail sont en bonne partie issues du débat généré par la publication de *Souffrance en France*, qui a définitivement marqué (et polarisé !) le paysage académique dans le champ des sciences du travail. Je tenterai dans les paragraphes qui suivent de justifier cette affirmation, en appelant à la rescousse des arguments qui devraient permettre d'accorder le statut d'exception réclamé à un essai dont le style et le contenu s'éloignent sensiblement de ce à quoi les travaux de la psychodynamique du travail nous avaient auparavant habitués. À présent, il m'intéresse moins de faire une exégèse de l'oeuvre dejourienne, que d'extraire des questions posées à l'époque la matière constitutive des questions que je souhaite mettre en avant dans cette thèse.

Le sous-titre de l'ouvrage, « la banalisation de l'injustice sociale », annonce d'emblée le sujet à traiter. Ainsi, dans un style quasi-pamphlétaire, Dejours commence par s'interroger sur les raisons de la faiblesse du mouvement social et de l'action collective face à la propagation de l'injustice dans la société contemporaine. Alors que l'iniquité et la souffrance gagnent le monde du travail, les mouvements de protestation restent rares et inefficaces, leur portée réduite. Cet ordre de choses semble perdurer de façon plus ou moins stable, même lorsqu'un nombre important de travailleurs en tombe malade. Comment expliquer l'incapacité du mouvement social à inverser cette tendance ?

La réponse de Dejours est devenue aussi célèbre que controversée : la banalisation de l'injustice sociale repose sur la participation du plus grand nombre à la reproduction de conditions de travail et d'existence injustes. L'argument capital est celui du consentement de masse : sans l'assentiment de la majorité, on ne pourrait expliquer un tel état de fait. Car, pour Dejours, les enquêtes en clinique du travail permettent de démontrer qu'aucune entreprise, administration ou service ne saurait fonctionner sans la mobilisation de l'intelligence de ses salariés. En raison du décalage toujours existant entre le travail prescrit et le travail réel, aucune organisation ne peut se passer de la contribution subjective des travailleurs pour maintenir son bon fonctionnement. En effet, le dépassement de ce décalage exige des salariés qu'ils mettent leur zèle<sup>3</sup> au service de l'entreprise. Sans zèle, pas de travail. L'exemple de la

---

<sup>3</sup> En psychodynamique du travail, le zèle apparaît comme la réponse subjective apportée par l'individu pour réduire le décalage existant entre les consignes, les ordres ou les prescriptions et ce qu'il faut faire pour aboutir



grève du zèle en fournit la preuve par la négative : lorsque les travailleurs se bornent à suivre à la lettre les consignes et les prescriptions, le résultat inévitable est l'arrêt de la production. Car toute situation de travail est toujours partiellement problématique – dans la mesure où on ne sait pas d'avance clairement ce qu'il faut faire – et indéterminée - parce que l'issue de la situation dépend de ce que nous réussirons à faire. Ainsi, toute tâche se présente d'emblée comme une « mission impossible » : sans tricherie, sans bidouillage, sans transgression et subversion des prescriptions, il n'y a pas de travail possible. Il en découle qu'aucune institution ne peut fonctionner par elle-même. Sans la contribution de ceux qui y travaillent, sans l'apport indispensable du travail humain fourni par des hommes et des femmes, toute structure est vouée à la panne ou au dysfonctionnement. Nous pouvons alors conclure en toute logique qu'aucune organisation ne peut perdurer sans l'effort constant de ses membres pour surmonter l'écart entre le prescrit et le réel. De même, le maintien dans la durée de tout système n'est possible que si les salariés y emploient leur zèle, sous ses différentes formes<sup>4</sup>.

Cet acquis fondamental de la clinique du travail entraîne des conséquences théoriques majeures. Car le zèle, moteur de la créativité individuelle, représente ce que chacun donne de lui-même pour le fonctionnement des organisations. Il engage ainsi la responsabilité des travailleurs. Paradoxalement, le potentiel transgressif qui caractérise le zèle au travail se retrouve, dans ces circonstances, au service de la bonne marche du système. C'est essentiellement cet élément qui permet à Dejours de convoquer dans les travaux de la psychodynamique du travail la thématique de la « servitude volontaire », problématisée à l'origine par La Boétie (La Boétie, [1574] 2008) : d'après les enquêtes menées en clinique du travail, il devient clair que tout système, même celui qui produit malheur et injustice, ne peut se reproduire sans la participation des individus qui le composent. La « servitude volontaire »

---

au résultat prescrit par l'organisation du travail (Molinier, 2006). Dans cette perspective, tout travail, pour être réalisable, implique la mobilisation subjective des travailleurs pour combler l'écart entre travail prescrit et travail réel. Le zèle désigne alors la capacité des travailleurs à bien transgresser pour mieux travailler.

<sup>4</sup> « En d'autres termes, le système, l'organisation, l'entreprise, ne fonctionnent pas par une sorte de génie interne, de logique implacable. Il leur faut le consentement des personnes, au moins, mais surtout l'adhésion d'un grand nombre d'entre elles, et plus encore la détermination d'une minorité, enfin le zèle de tous. Zèle à apporter son concours à l'ajustement quotidien des écarts entre prescrit et réel ; inventivité, initiative, habileté, ingéniosité, bref toute intelligence humaine au singulier et au collectif, sans laquelle aucune production ne pourrait sortir. Autant de conduites humaines donc, qui s'articulent dans le sens de la collaboration au système et non dans celui de la résistance ou de la subversion. Car, force est de reconnaître : le système fonctionne bien, avec peu de mouvements sociaux » (Durand, Baszanger, & Dejours, 2000, p. 333).

des travailleurs, soit leur contribution à l'état du monde du travail, apparaît alors comme une dimension nouvelle du champ d'investigation. Si on admet que le décalage entre le travail prescrit et le travail réel constitue une « vérité ergonomique » fondamentale ; que pour combler cet écart il faut inévitablement en passer par une contribution vivante et subjective, qui correspond à la mise en pratique des intelligences individuelles et de l'intelligence au collectif (sous la forme de la coopération), dont la condition de possibilité est l'engagement subjectif des travailleurs; alors on doit logiquement conclure, premièrement, que la marche des systèmes prend nécessairement appui sur la mobilisation individuelle et, deuxièmement, que les travailleurs ne sont pas essentiellement des victimes, mais des agents de leur condition.

Pourvu que l'on accepte de se fier aux données issues des enquêtes en clinique du travail, tout indique que les « puissances objectives anonymes » (état, finance, bureaucratie, etc.) (Haber, 2007), tel qu'elles peuvent être conçues par certaines approches théoriques holistes et à tendance sociocentrique, ne suivent pas leur marche inexorable en fonction d'une causalité historique prédéterminée, où uniquement en raison de l'inertie des systèmes, mais qu'elles dépendent bel et bien de l'action humaine, donc d'une action intentionnelle orientée par une volonté particulière. Certes, une théorie strictement psychologisante ou individualisante de l'action humaine ne saurait être que naïve ou caricaturale (dans la mesure où elle fait fi de la pesanteur des contraintes sociales et de leurs effets sur la subjectivité). Néanmoins, force est de reconnaître que la puissance des machineries impersonnelles provient en partie de l'énergie que les individus leur procurent. Ces derniers ne sont pas uniquement un réceptacle de normes, d'idéologies ou de valeurs intériorisées sous le poids écrasant des contraintes anonymes, voués à reproduire à l'identique les structures sociales dans lesquelles ils s'insèrent. Actuellement, divers travaux (Borgeaud-Garciandia, 2009 ; Dejours & Bègue, 2009) démontrent que, dans la majeure partie des situations, un espace de créativité persiste au sein des entreprises, malgré la force contraignante de l'organisation du travail : c'est l'espace d'une nécessaire et indispensable subversion des prescriptions, de l'intelligence pratique, bref, du travail vivant. Le lieu de déploiement de l'agir humain, fondamentalement libre et intentionnel.

Cependant, à partir du moment où l'être humain n'est plus simplement conçu comme un rouage d'un processus qui le dépasse, la question de sa contribution au système est automatiquement soulevée. Car, si le système ne fonctionne pas tout seul, selon une logique propre, il est redevable des apports de chacun. Comment expliquer que ces grandes machineries anonymes continuent de bénéficier de la contribution de ceux qui leur sont

subordonnés ? Dans d'autres termes, pourquoi les dominés contribueraient-ils à la reproduction de leur propre domination ? Un tel état de fait apparaît, à première vue, pour le moins surprenant. Est-ce rationnellement concevable de présumer que la domination s'entretient grâce à ceux-là même qui régulièrement en font les frais ? L'individu est-il « la cause des conséquences malheureuses de son propre asservissement » (Margel, 2009, p.49) ? L'idée suscite la perplexité, pour ne pas dire la méfiance. D'ailleurs, les objections et les critiques ne tarderont pas à se faire entendre, face à une analyse aussi peu consensuelle de la positivité de la domination.

Admettons pour un instant ces arguments. L'énigme se déplace alors du côté de la participation des « honnêtes gens » à la propagation de l'injustice sociale, ou, dit autrement, de la complicité des dominés avec la domination. Telle sera la question centrale de *Souffrance en France* (1998a), celle des « ressorts subjectifs de la domination » (Morice, 1996). Pourquoi, dans le système néolibéral, les uns consentent-ils à infliger la souffrance que les autres subissent ? Comment expliquer qu'un nombre considérable d'individus continue d'apporter son concours de façon active à la perpétuation de situations de travail qui sont parfois à l'origine de leur propre souffrance et de celle de leurs collègues ?

À ces questions épineuses, Dejours répond qu'il faut en passer par l'analyse de la souffrance au travail et des défenses mises en place par les salariés pour se protéger de cette dernière. En effet, pour l'auteur, le consentement à la domination ne peut s'expliquer uniquement par la coercition sociale. Il est évident que la menace sur l'emploi et les contraintes économiques qui pèsent sur les salariés sont des facteurs de mobilisation au service du système néolibéral. Nier l'effet des rapports de pouvoir serait tout bonnement insensé : certains appliquent les procédures et se soumettent à l'organisation du travail malgré eux, parce qu'ils y sont contraints. Mais les formes de coercition mises en place par l'organisation du travail permettent-elles d'expliquer la mobilisation de l'intelligence, de la créativité et d'un ensemble considérable de ressources subjectives de la part des salariés ? Loin de faire la grève du zèle, beaucoup s'investissent considérablement dans la marche du système. Le dévouement et le zèle peuvent-ils être produits uniquement par décret ou par prescription ? Divers travaux en psychodynamique du travail nous invitent à penser le contraire (Dejours & Molinier, 1994). Selon toute apparence, la mobilisation subjective ne peut être déduite exclusivement de l'effet de contrainte des rapports de pouvoir, qui ne

suffisent pas à rendre compte intégralement du processus de banalisation de l'injustice sociale<sup>5</sup>.

Ce n'est pas pour autant que Dejours exclu la résistance de l'horizon des possibilités offertes aux salariés. Cette dernière n'est pas impossible. Mais, alors qu'elle s'imposerait comme une nécessité dans le contexte actuel, elle apparaît plus comme une exception qu'une généralité pour l'auteur de *Souffrance en France* :

« Face à l'injustice, il en est qui refusent et qui résistent. Mais précisément, cette réaction est celle qu'on attend. Face à l'évolution des nouvelles formes d'organisation du travail, on attendait des mouvements de protestation. Il y en a, mais peu. Ce n'est pas la résistance qu'il s'agissait pour moi d'expliquer dans *Souffrance en France*. Elle était escomptée. Ce qu'il faut comprendre, c'est le consentement en masse et le succès du système néolibéral, pourtant dénoncé par ceux-là même qui le font fonctionner. » (Durand, Baszanger, & Dejours, 2000, p. 336)

Définitivement, c'est par l'analyse de l'étiologie de la souffrance au travail et de ses effets sur les individus et sur les collectifs de travail, que l'on devrait pouvoir fournir des éléments de réponse à la question du consentement à la domination. La souffrance s'explique en premier lieu par l'apparition de la peur dans la sphère du travail. La peur liée aux accidents dans les métiers à risque (bâtiment, industrie chimique ou nucléaire, etc.), la peur liée à la menace du licenciement et du chômage, etc. est une source fondamentale de souffrance au travail. Elle fonctionne alors comme levier de la soumission. De cette peur il faut se défendre, trouver les moyens de la combattre, si on veut éviter de sombrer dans la maladie mentale. C'est ainsi que les salariés mettent en place des stratégies individuelles et collectives de défense, qui leur permettent d'occulter les risques et d'altérer la perception des sources de souffrance: stratégie collective du « cynisme viril chez les cadres », stratégie individuelle des « œillères volontaires », etc. (Dejours, 1998a). Ces défenses permettent de tenir face aux

---

<sup>5</sup> La position de Dejours est très proche de l'idée originale de La Boétie, pour qui le pouvoir du tyran ne s'exerce ni par la seule force physique, ni par la contrainte des lois. Le penseur de la Renaissance soutient que la puissance du tyran est un pouvoir que l'homme lui donne ; il se réduit au vouloir du dominé, à sa volonté : « Pour ce coup je ne voudrais sinon entendre comme il se peut faire que tant d'hommes, tant de bourgs, tant de villes, tant de nations endurent quelquefois un tyran seul, qui n'a puissance que celle qu'ils lui donnent ; qui n'a pouvoir de leur nuire, sinon tant qu'ils ont vouloir de l'endurer » (La Boétie, [1574] 2008, p. 26). Si Dejours ne va pas jusqu'à postuler un désir de domination des dominés, cette idée semble, par moments, découler de la teneur de son argumentation.

contraintes de travail, mais, en contrepartie, elles érigent des obstacles cognitifs à l'élaboration des causes de la souffrance. En amputant partiellement la capacité de penser des sujets, les défenses accroissent de cette façon leur insensibilité et, selon Dejours, conduisent à une tolérance accrue des situations d'injustice sociale. L'articulation entre souffrance et défenses serait ainsi au cœur du processus de banalisation du mal dénoncé par l'auteur :

« Je pense avoir trouvé une explication plausible des chaînons intermédiaires qui font passer les gens ordinaires d'une posture critique à la collaboration à des actes que pourtant ils réprouvent. L'explication n'est pas extraite de l'analyse de la subjectivité abstraite, mais de la façon dont les préoccupations vis-à-vis de la protection et de l'accomplissement de soi (subjectivité et rationalité pathique) entrent concrètement en contradiction avec les contraintes de l'organisation du travail (rapports sociaux de travail et rationalité stratégique) pour aboutir parfois à des compromis qui se font au détriment de la raison morale, voire par le retournement en son contraire. Je pense que ce processus est un chaînon intermédiaire incontournable de l'analyse de la collaboration à l'injustice sociale. Je pense que le sens moral est un verrou qui oppose des milliers de résistances individuelles à la « collaboration » de masse. Et je soutiens que le consentement à servir ce que l'on réprouve est incompréhensible, si l'on ne reconnaît pas le rôle de la souffrance et des défenses comme clef d'ouverture du verrou moral et du retournement du sens moral » (Durand, Baszanger & Dejours, 2000, p. 337).

En sus de l'importance accordée à la peur dans la genèse du processus de banalisation de l'injustice, Dejours envisage une source supplémentaire de souffrance au travail, à laquelle il semble accorder un statut particulier : il s'agit d'une souffrance dite « éthique », qui se manifeste lorsque le sujet agit à l'encontre de son sens moral, c'est-à-dire, lorsqu'il est amené à effectuer des actes qu'il réprouve. Cette souffrance n'est pas un effet de ce que subit le sujet, mais de ce qu'il fait au nom de son travail. Avec la problématique de la servitude volontaire, la notion de souffrance éthique constitue le deuxième apport théorique majeur introduit par *Souffrance en France*. Depuis, de nombreux travaux s'y sont intéressés, travaux sur lesquels je reviendrai en détail dans le troisième chapitre.

À première vue, les deux notions nous conduisent dans des directions opposées : si la servitude volontaire et le consentement à la domination des salariés expliquent l'accroissement de la tolérance face à l'injustice, le concept de souffrance éthique met l'accent sur les effets négatifs de l'exercice du mal. Cependant, si l'application d'ordres injustes ou de consignes immorales risque de faire souffrir, comment peut-on rendre compte de la prolifération de ces pratiques ? Comment comprendre le fait qu'un nombre croissant de travailleurs semble disposé à infliger le mal à ses semblables, alors même que cela semble

constituer une source de souffrance pour tout individu normalement pourvu d'un sens moral (ce que Dejours assume comme un donné dans *Souffrance en France*)?

À l'inverse, comment expliquer qu'une partie des travailleurs, soumis à des prescriptions qu'ils jugent iniques ou contraints à des modes opératoires qui mutilent leur éthique professionnelle, ne tombent pas forcément malades ? Car, malgré la propagation de pratiques jugées arbitraires, malgré la banalisation de l'injustice sociale dénoncée par Dejours, la plupart des travailleurs se portent bien et parviennent à éviter le spectre de la décompensation psychique. Assez paradoxalement, l'inverse est également vérifiable: l'investigation clinique démontre qu'il est bien des cas où la participation à des actes immoraux entraîne certains sujets sur la voie de la décompensation, décompensation qui peut aller jusqu'au suicide. Se révèle ainsi une zone de conflit au sein même de la psychodynamique du travail, un point sur lequel les enseignements de la clinique semblent se contredire. En réalité, les deux propositions sont sans doute vraies et pas forcément incompatibles : si certains souffrent, voire tombent malades, des compromissions dans lesquelles ils sont entraînés du fait de leur travail, d'autres s'adonnent au « sale boulot » (Molinier et coll., 2010) sans présenter de troubles majeurs. La réponse à l'apparente contradiction réside encore une fois dans l'analyse clinique du rapport subjectif au travail, notamment dans les cas où le contenu des ordres, consignes ou prescriptions est regardé comme injustifié, injuste ou immoral. C'est en s'attardant sur les formes de souffrance spécifiques qui risquent d'apparaître dans cette configuration, ainsi que sur les défenses développées par les salariés que nous pourrions comprendre pourquoi les uns tombent malades, alors que les autres parviennent à sauvegarder leur intégrité psychique. Un des objectifs de cette thèse est précisément d'analyser en détail les processus psychiques mobilisés par le « sale boulot ».

La postérité aura retenu de *Souffrance en France* une explication doloriste et psychologisante des maux du travail. En réalité, ce n'est ni l'influence médiatique ni la diffusion du « discours de la souffrance » (Renault, 2008) qu'il a promu, qui justifient d'accorder à *Souffrance en France* le statut d'ouvrage majeur. Bien au contraire, c'est plutôt en raison de l'introduction dans le champ de la psychodynamique du travail de thématiques novatrices que ce livre revêt une importance particulière. D'un côté, la notion de souffrance éthique importe à l'intérieur de la discipline un questionnement portant sur la dimension éthique de l'activité et ses répercussions sur la subjectivité, interrogeant par conséquent les théories morales contemporaines. De l'autre côté, l'analyse de la servitude volontaire développée par Dejours (qui relève d'un usage après tout original de la notion forgée par La Boétie) propose une nouvelle lecture du phénomène à partir de la clinique du travail. Cette

dernière a le mérite de fournir de nouveaux éléments au débat en vigueur au sein de certains courants de la philosophie politique et de la philosophie sociale, concernant les dichotomies conceptuelles autonomie/aliénation et émancipation /domination. Elle contribue par ailleurs à réinterroger le rôle du travail dans la production et la reproduction de la domination (cf. *Actuel Marx* n°49 sur « Travail et Domination »).

Enfin, il convient de souligner que l'introduction de ces problématiques en psychodynamique du travail correspond à une tentative de rendre compte d'observations issues du terrain. C'est par le biais des études cliniques qu'émerge au sein de la discipline la question des répercussions subjectives des manquements à l'éthique, ainsi que le problème de la servitude volontaire. La richesse de la clinique du travail, grâce à l'analyse déployée dans les termes de la psychodynamique du travail, fait surgir des questions que nous sommes aujourd'hui en mesure d'adresser, dans un dialogue véritablement interdisciplinaire, à d'autres champs des sciences du travail, voir des sciences humaines et sociales en général. Néanmoins, ce dialogue n'est pas toujours consensuel, tant s'en faut : critiques et détracteurs se sont rapidement manifestés dès la parution de *Souffrance en France*. Tant l'introduction du questionnement éthique dans les sciences du travail, que de la problématique du consentement à la domination amenée par l'idée de servitude volontaire a fait l'objet de contestations. L'ampleur des oppositions qui se sont constituées dans le champ scientifique révèle, dans une certaine mesure, le potentiel fracturant des thématiques récusées. Dans le cas présent, l'intensité de la controverse est à la hauteur des enjeux scientifiques et politiques attachés à l'usage de ces notions, d'où la nécessité de se pencher sérieusement sur la teneur des objections.

## Les critiques du « tournant moral » de la psychodynamique du travail

Le succès connu par *Souffrance en France* en a fait une cible privilégiée pour les critiques. Soupçonné d'exploiter la thématique de la souffrance au travail dans le but d'accroître l'audience de son auteur, de vouloir tirer parti de la création d'un « marché de la souffrance » ou d'inscrire dans l'espace public une question fabriquée de toutes pièces par les médias et la « déferlante psy » (Piotet, 2011), l'ouvrage n'échappera pas à la contestation. Issues de plusieurs horizons disciplinaires, les objections formulées à l'égard des thèses

avancées par Dejours ont en commun de se centrer sur les deux notions nouvellement introduites par *Souffrance en France*, à savoir les concepts de servitude volontaire et de souffrance éthique, qui deviendront ainsi deux des éléments les plus discutés dans le champ des sciences du travail. Ces deux nouveaux arrivés dans le *corpus* de la psychodynamique du travail semblent, à eux seuls, annoncer un virage « moralisant » et « pessimiste » de la discipline.

De nombreux auteurs mettront en cause la justesse de l'analyse dejourienne, ainsi que l'intérêt des notions nouvellement introduites. Par la suite, je centrerai mon propos sur les arguments développés par les seuls commentateurs qui ont cherché à discuter les implications théoriques et pratiques des notions de souffrance éthique et de servitude volontaire dans le cadre d'une théorie de l'analyse du travail. Parmi ces derniers, certains font figure de critiques bien informés de la psychodynamique du travail, ayant côtoyé de près les développements de la discipline. Beaucoup ont même significativement contribué à son développement, ou se réclamant encore de la psychodynamique du travail. C'est précisément parce qu'ils sont proches des travaux auxquels je me réfère que j'accorderai une place de choix à leurs commentaires. À l'inverse, je laisserai de côté les dénonciations du « misérabilisme » ou les critiques du soi-disant « discours victimologique » adressées en nombre à l'ouvrage de Dejours, celles-ci ayant fait l'objet de discussions approfondies dans d'autres lieux (Lallement et coll., 2011 ; Périlleux, Cultiaux et coll., 2009 ; Renault, 2008).

On retrouve un premier groupe de travaux (que je prends la liberté de regrouper ici, d'après mes propres critères, mais qui ne se sont pas constitués d'emblée sous la forme d'un ensemble uniforme ou homogène) contestant la pertinence de l'introduction d'une dimension axiologique dans l'analyse du travail. Parmi ces derniers, on verra Philippe Davezies dénoncer le « cours moral » pris par la psychodynamique du travail à la suite de *Souffrance en France* (Davezies, 2010)<sup>6</sup>. Je me permets de le citer longuement, car son propos est particulièrement illustratif du type d'objections qu'il s'agira de discuter par la suite :

« Le projecteur a donc été orienté [avec *Souffrance en France*], non plus sur le travail et ses contradictions, ni même sur les victimes, mais sur ce qui apparaissait comme l'obstacle : l'enrôlement et la contribution d'une masse de gens ordinaires dans la production de l'injustice sociale. (...) La recherche prend donc un cours beaucoup plus théorique. L'objectif explicite est de rendre compte des comportements tyranniques, par une

---

<sup>6</sup> Quelques années plus tôt, le même Philippe Davezies soulignait cependant l'importance d'inclure les questions éthiques dans l'intervention sur les milieux de travail (cf. Davezies, 2003).



recherche située au confluent de la clinique des personnalités limite, de la philosophie morale et de la théorie politique.

Du côté de l'action, la perspective est pessimiste, elle enregistre l'impasse dans laquelle semblent se trouver les disciplines d'intervention. La transformation est renvoyée à la perspective d'une mutation morale liée au retour réflexif des acteurs sur leur participation à l'injustice. Cette mutation est attendue du contact avec les avancées théoriques de la psychodynamique du travail.

(...) Les développements théoriques focalisent sur l'éthique et le sens moral. Ils incitent à orienter l'interrogation sur la façon dont les travailleurs développent des pratiques injustes. On se trouve alors plus près de la position du consultant en éthique que de l'analyse du travail. » (Davezies, 2010, p. 5-6).

Les détracteurs du « moralisme » de Christophe Dejours se multiplieront à foison, l'accusant à tour de rôle de s'écarter du terrain de la clinique pour privilégier l'abstraction théorique, de se détourner du travail en s'aventurant sur le terrain de la philosophie morale et politique, ou de s'appuyer sur une conception erronée de la morale. Les critiques du « moralisme » de la psychodynamique du travail post *Souffrance en France* considèrent pour la plupart que la référence à la dimension éthique dans l'analyse de l'activité relève d'un fourvoiement. Il n'y aurait pas lieu de faire appel aux ressources de la philosophie morale et éthique dans le champ des sciences du travail, qui doivent s'intéresser exclusivement aux conflits pratiques de l'activité et aux problèmes d'une action dénuée d'axiologie. Ainsi, le déplacement du débat sur le champ des valeurs, plutôt que sur celui de la stricte question de l'activité, constituerait une erreur, les modalités adéquates de l'étude du travail étant celles parvenues à se débarrasser des scories de l'éthique. En convoquant dans ses travaux des questions traditionnellement portées par la philosophie morale, Dejours s'éloignerait inévitablement de la tradition d'analyse du travail francophone. Finalement, avec *Souffrance en France*, la psychodynamique du travail se serait détournée de son « cœur de métier », pour aller se perdre dans les méandres de la théorie morale et politique. En faisant de la souffrance au travail une question d'éthique ou de manquement à l'éthique, Dejours serait devenu le promoteur d'une véritable « entreprise de morale » (Piotet, 2011).

Ce désaccord, formulé par plusieurs auteurs, finira par prendre une forme plus structurée grâce au débat persistant entre psychodynamique du travail et clinique de l'activité, qui semble prendre pour point d'achoppement précis la référence (ou son absence) à la dimension éthique de l'activité. Si l'on considère les échanges actuels entre les deux disciplines, cet aspect serait devenu une des sources de controverse majeure entre les tenants de la psychodynamique du travail et ceux de la clinique de l'activité, et ce bien au-delà des travaux des seuls fondateurs des deux disciplines (Clot, 2010 ; Demaegdt, 2012 ; Molinier, 2011 ;

Lhuillier, 2009 ; Demaegdt & Rolo, 2013). Récemment, le dernier ouvrage d'Yves Clot (2010), suivi du commentaire qu'en a fait Pascale Molinier (2011), a permis à la fois de situer les coordonnées de ce différend et d'en stabiliser les termes, en rendant publiques les positions respectives de ceux qui s'opposent sur ce terrain<sup>7</sup>. Clot considère, au demeurant, que « la question de la qualité du travail déborde de beaucoup l'éthique ». En « traitant la question comme un conflit de « valeurs », on risque de sous-estimer l'ampleur du problème » (Clot, 2010, p. 119). À l'inverse, Molinier soutient que « la réticence à penser la valeur et l'éthique comme des dimensions ordinaires des préoccupations humaines empêche de penser correctement la souffrance au travail et les formes de décompensations qui en résultent » (2011, p.18). Se trouve ainsi engagée la discussion sur le rôle de l'axiologie dans l'étiologie de la souffrance et sur l'importance (ou l'insignifiance) de la réflexion éthique pour l'analyse du travail et de ses contradictions.

À considérer les thèses défendues par Yves Clot dans *Le travail à coeur* (2010), on comprend aisément en quoi le concept de souffrance éthique introduit par la psychodynamique du travail dérange la clinique de l'activité : pourvu que l'on admette que les travailleurs sont susceptibles de devenir les auteurs de pratiques condamnables à leurs propres yeux, et en postulant que les salariés peuvent souffrir de faire ce qu'ils réprouvent, il faut alors reconnaître qu'il y a bien quelque chose qui provient de celui-là même qui travaille qui peut ne pas contribuer au développement de l'activité, voir qui, au contraire, y nuit. La propension à l'autodéveloppement de l'activité - et, corrélativement, de la santé - postulée par Yves Clot se trouve de ce fait mise à mal, puisque le concept de souffrance éthique introduit précisément l'idée que toute activité n'a pas pour corollaire son propre développement. L'activité ne serait donc pas gouvernée par une tendance obstinée à la réalisation de soi. De la même manière, elle n'aurait pas de valeur intrinsèque, ce que semble laisser entendre Clot. En somme, l'activité ne contient pas en elle-même sa propre fin, elle n'est pas autotélique.

Dans cette optique, accepter le concept de souffrance éthique revient désormais à considérer que les travailleurs peuvent potentiellement devenir les acteurs de la dégradation du genre professionnel. En effet, les cas rapportés par la psychodynamique du travail indiquent qu'on ne peut conférer à l'activité un pouvoir de développement de soi qu'à

---

<sup>7</sup> « Or, l'une des controverses entre psychodynamique du travail et clinique de l'activité passe précisément par le refus de cette dernière de se situer sur « le terrain des valeurs morales » » (Molinier, 2011, p. 17).

condition de se pencher sur sa substance et ses finalités. Finalement, l'activité n'est pas bonne en elle-même : découplée d'un questionnement sur son contenu elle ne saurait fonctionner comme un garant d'accroissement de la santé. Les enseignements de la clinique du travail s'opposent sur ce point à ce que semble défendre la clinique de l'activité : pour devenir action, l'activité suppose une extériorité.

Pourtant, malgré l'opposition d'Yves Clot à l'usage des termes d'éthique ou de morale, on est en droit de se demander, comme le fait d'ailleurs Pascale Molinier, « si ce n'est pas le mot qui fait la controverse plus que les choses qu'il problématise dans les rapports entre travail et santé mentale » (Molinier, 2011, p. 18) ? Car, quand on parle de conflits de buts ou de controverses sur la qualité, c'est bien d'affrontements concernant la finalité de l'action dont il est question. Or, le questionnement des fins de l'action est difficilement détachable d'une référence à des valeurs. C'est en tout cas ce que suggèrent des données récentes en clinique du travail. La controverse conceptuelle ne serait-elle, au final, que controverse terminologique ? À ce titre, il est surprenant (et révélateur) de voir Yves Clot conclure *Le travail à cœur* (2010) sur une citation de Paul Ricoeur, philosophe reconnu pour sa contribution au domaine de la philosophie morale. Seulement, Clot choisit de se référer à l'auteur de la « petite éthique » (Ricoeur, 1996) en omettant de sa citation le terme...d'éthique<sup>8</sup>!

Au-delà de la controverse entre psychodynamique du travail et clinique de l'activité, certains détracteurs du « moralisme » de Dejours reconnaissent néanmoins la pertinence d'une référence à l'éthique dans le champ des sciences du travail<sup>9</sup>. Pour d'autres, il demeure légitime de faire appel à une théorie morale dans le cadre de l'analyse du travail. Dans ce cas, ce n'est pas tellement dans l'intérêt porté à la dimension axiologique de l'activité que réside le problème, mais dans la conception morale à laquelle on se réfère. Pour Pascale Molinier (2011), en particulier, c'est plutôt la nature de la théorie morale employée par Dejours qui mérite contestation. En effet, la conception du sens moral proposée par l'auteur de *Souffrance*

---

<sup>8</sup> La citation dans l'ouvrage d'Yves Clot (2010) est : « Viser la vraie vie avec et pour l'autre dans des institutions justes » (p.184). Dans cette citation, Clot se réfère au passage suivant du livre de Ricoeur: « C'est d'une seule traite, sans solution apparente de continuité, qu'a été prononcée au début de cette étude la définition de la perspective *éthique* : viser à la vraie vie avec et pour l'autre dans des institutions justes. » (Ricoeur, 1996, p. 211).

<sup>9</sup> « L'un des points novateurs et stimulants dans *Souffrance* en France était l'introduction d'une articulation entre souffrance et sens moral à travers le concept de souffrance éthique » (Molinier, 2011, p. 18)

*en France* sera critiquée soit en raison de son abstraction<sup>10</sup>, soit parce qu'elle n'évite pas l'écueil des théories morales conventionnelles, préoccupées par la formulation d'impératifs impersonnels portant sur les devoirs et les obligations, débouchant de fait sur une version « moralisante » de l'éthique<sup>11</sup>.

Parallèlement aux critiques du « moralisme », une deuxième vague de critiques s'adresse au désenchantement dejourien à l'égard du monde du travail et de la condition des salariés. Ceux-ci ne seraient pas forcément réduits à la servitude volontaire et au consentement, bien au contraire. Crime de lèse-majesté, le pessimisme radical de Dejours occulterait une multitude d'actes de résistance qui subsistent malgré tout. En se focalisant sur la question du consentement, la psychodynamique du travail passerait à côté de la résistance quotidienne déployée par les agents, produisant de cette façon un tableau de la sphère du travail à l'allure abusivement catastrophiste<sup>12</sup> (Castejon, 2009 ; Davezies, 2009 ; Linhart, 2009). La donnée première ne serait donc pas la servitude volontaire, mais à l'inverse la résistance, éternelle récalcitrante au cœur du système. Partant de cette prémisse, introduire la thématique de la servitude volontaire dans l'analyse du travail revient à remettre en cause l'opposition quotidienne des salariés. Pourvu que l'on considère que la résistance prédomine sur le consentement, poser l'hypothèse de l'existence d'une forme de servitude volontaire apparaît comme une déloyauté vis-à-vis des efforts subversifs des salariés, voire comme une trahison de la cause des travailleurs. Ainsi, Philippe Davezies voit dans le tournant initié par *Souffrance en France* (1998a) un abandon de la visée d'intervention propre à la psychodynamique du travail, directement influencé par une vision désenchantée des capacités transformatrices de l'action collective. De plus, le débat engagé avec la philosophie morale et

---

<sup>10</sup> « Ce qui vient complexifier cette position, somme toute fort peu novatrice, c'est l'introduction du sens moral. Mais un sens moral qui va rester à bien des égards fixe, figé, à l'égard des grands invariants caractérisant le psychisme (moi, surmoi). Un sens moral abstrait, si l'on peut dire, qui n'arme pas les personnes pour agir sauf au moyen de stratégies défensives non soumises à la critique. » (Durand, Dejours & Baszanger, 2000, p. 327).

<sup>11</sup> « Toutefois, pour penser ce rapport non moraliste à l'éthique, nous avons besoin d'une autre théorie morale que les théories conventionnelles et d'inventer un nouveau langage de la moralité fondé dans l'expérience ordinaire, une « morale non moralisante ». C'est ce que je suis allée chercher du côté de l'éthique du care et de son articulation avec le tournant particulariste de l'éthique. » (Molinier, 2011, p. 19)

<sup>12</sup> « Elle [la psychodynamique du travail] présente cependant l'inconvénient de laisser de côté non seulement l'analyse des dispositifs institutionnels et matériels qui cadrent l'activité mais surtout la résistance quotidienne déployée par les agents. Dans ces conditions l'analyse ne peut être que pessimiste. Elle conduit à une description du monde du travail exclusivement focalisée sur la violence et la méchanceté » (Davezies, 2010, p. 11).

politique correspondrait à une volonté de déplacer l'objectif de la discipline vers la recherche théorique, au détriment de l'intervention de terrain. De ce fait, la transformation du travail ne serait plus à attendre du mouvement social, mais de la production intellectuelle.

Se profile ainsi une critique de l'intellectualisme de l'approche dejourienne, qui rejoint par moments certaines des objections formulées par Yves Clot (2010). En mettant le vecteur de la transformation du côté des chercheurs et des intellectuels, en supposant que les descriptions théoriques fournies par les scientifiques permettront aux travailleurs d'influer sur leur situation, la psychodynamique du travail contribue à une forme « d'implémentation des savoirs » qui instaure une asymétrie entre travailleur et intervenant (à qui l'on accorde naturellement le statut d'expert). La posture d'expertise reviendrait à nier aux travailleurs les compétences nécessaires pour modifier leur propre situation. Dès lors, ce type de démarche conduirait non seulement à négliger les potentialités transformatrices des travailleurs eux-mêmes, mais surtout à penser le changement social à partir d'un point de vue qui n'est pas celui des principaux intéressés, mais celui d'une sorte d'*intelligentsia* du travail.

De surcroît, le diagnostic des causes et des formes de l'injustice sociale formulé dans *Souffrance en France* est taxé d'idéalisme. L'explication avancée dans ledit essai n'accorderait pas assez de poids à la force contraignante des rapports de domination, tenant les travailleurs pour tributaires d'un état de choses dont ils ne seraient pas véritablement responsables. Dans un débat publié à l'occasion de la sortie de cet ouvrage, voici ce qu'en dit le sociologue Jean-Pierre Durand :

« En effet, cet *absolutisme du mental* [c'est moi qui souligne] interdit à l'auteur de penser le rôle des structures sociales, de la fonction de l'accumulation du capital (avec ses crises) dans la production des rapports de production et de la souffrance (ou du plaisir), ni bien sûr de penser la combinaison dialectique entre individu et social. La position de Dejours selon laquelle les phénomènes sociaux sont le produit de l'agrégation des comportements individuels l'empêche de percevoir la nature du politique (un champ intrinsèquement lié à l'économique et aux contradictions qui l'animent) ou lui fait concevoir le champ politique comme un appendice social des soumissions individuelles nées du mensonge de leaders pervers ou psychotiques. » (Durand, Baszanger & Dejours, 2000, p. 318).

D'une certaine façon, en formulant dans ces termes sa critique de « l'absolutisme du mental » promu par Dejours, Durand rejoint un ensemble plus général de détracteurs qui accusent la psychodynamique du travail d'une fâcheuse tendance à « psychologiser le social ». L'analyse des aspects psychologiques des situations de travail se fait au détriment de la prise en compte du poids des structures sociales, passées sous silence. Ce faisant, la

souffrance au travail est interprétée comme une affaire strictement individuelle. Ainsi, en évacuant du champ d'analyse la matérialité des rapports de domination ou les effets du mode de production capitaliste, la psychodynamique du travail commet une erreur scientifique grave, qui invalide par conséquent la portée de ses thèses. Le même auteur s'attaquera encore à la conception dejourienne du consentement à la domination. Pour Durand, s'il y a consentement des travailleurs, il est le résultat des contraintes subies:

« Si les hommes et les femmes acceptent leur situation de travail dans le salariat, c'est bien sûr sous la contrainte ; mais cette acceptation « sous contrainte » d'une part diffère de la résignation, d'autre part elle n'est pas individuelle : elle est un phénomène social (on retrouve ici le poids des structures). Dans l'acceptation du statut du salariat inhérent à l'ordre capitaliste, chacun ne peut vivre seconde par seconde cette situation sous forme de contrainte s'il ne justifie pas à ses propres yeux cette acceptation en trouvant avantage (au-delà du seul salaire) au travail salarié. Chacun renverse donc en ordre positif cette acceptation pour transformer son espace de travail – en fonction de ses ressources – en un espace de satisfaction, de plaisir, de reconnaissance, etc. » (Durand, Baszanger & Dejours, 2000, p. 319).

Aussi, le consentement à la domination n'est pas le fait d'une action libre et volontaire des salariés, mais consécutif aux différentes formes de coercition sociale inhérentes à l'organisation du travail en système néolibéral. L'acceptation de ces exigences par les travailleurs, ainsi que leur mobilisation subjective au service des organisations, intervient secondairement, comme une forme d'autopersuasion qui leur permet de tolérer leur sort. C'est donc par un retournement de leur perception de la situation que les travailleurs rendent supportable la condition paradoxale dans laquelle ils sont placés par l'organisation du travail. Mais, pour Jean-Pierre Durand, le *primum movens* de leur engagement reste indéniablement la contrainte, la soumission apparaissant comme un moyen de rendre la situation forcée vivable. D'où son choix de l'oxymore « implication contrainte ». La notion se distingue alors radicalement de la servitude volontaire postulée par Dejours, puisque dans le premier cas le travailleur exerce sa volonté sous l'effet de la coercition, alors que dans le deuxième, si la servitude est dite volontaire, c'est qu'elle repose sur l'action d'une volonté libre.

Le (désormais) célèbre diagnostic livré dans *Souffrance en France* est ainsi amplement décrié : excessivement pessimiste, psychologisant, moralisant et trop abstrait. La description proposée dans cet ouvrage serait inappropriée pour comprendre les effets du système néolibéral sur la subjectivité des travailleurs. En définitive, l'explication mise en avant pour rendre compte des processus en cause dans l'aggravation du sort des salariés et de la dégradation de leur santé serait insuffisante.

Il en découle logiquement que les voies indiquées par Dejours pour sortir de la « décadence » sont également critiquables. De fait, en s'attaquant aux concepts introduits pour caractériser le monde du travail, la plupart desdits critiques visent simultanément la théorie de l'action portée par la psychodynamique du travail. Si elle n'est pas toujours attaquée de façon explicite ou directe, la théorie de l'action dejourienne est clairement dans le viseur de ses adversaires. Car, en se fourvoyant sur l'examen des causes du malheur contemporain, Dejours ferait également erreur en ce qui concerne l'évaluation des moyens d'action dont disposent les travailleurs. De fait, le différend sur les catégories théoriques se double d'une remise en cause des modalités d'intervention escomptées : la condamnation de certains concepts vise également, pour ne pas dire essentiellement, à disqualifier la capacité de la psychodynamique du travail à fournir des outils de transformation effectifs au service des salariés. Les détracteurs de Dejours tombent d'accord sur ce point : la voie indiquée par la psychodynamique du travail ne contribue pas à accroître la puissance d'action collective des salariés et ne leur permet pas non plus de se réapproprier le contenu de leur activité.

Je ne peux que prendre au sérieux ces objections, dans la mesure où, si on les suit jusqu'au bout, elles conduisent, *in fine*, à une remise en cause radicale de la fonction sociale et de la portée politique de la psychodynamique du travail. Dans d'autres termes, elles nient la contribution possible de la psychodynamique du travail à l'amélioration de la vie humaine. Le soupçon formulé à l'égard du potentiel de transformation de la discipline, de sa capacité à faire advenir le changement social, de sa conception du rapport entre connaissance et pratique, oblige à réexaminer sincèrement le projet d'action porté jusqu'à aujourd'hui par la psychodynamique du travail

## Théorie de l'action et changement social : sur la portée politique de la psychodynamique du travail

Le pessimisme de Dejours, essentiellement véhiculé par le postulat de la servitude volontaire, aurait pour conséquence la démobilisation des salariés, puisqu'il ne laisserait entrevoir que peu d'espoirs d'amélioration de leur situation. Face à l'ampleur des difficultés annoncées, ils seraient renvoyés dans une impasse. La noirceur du tableau les pousserait à la résignation, dressant ainsi des obstacles préjudiciables à la mise en place de mouvements

collectifs. Le découragement qui s'en suivrait les retiendrait de développer des moyens de riposte face à l'organisation du travail en régime néolibéral.

Par ailleurs, l'intellectualisme de l'approche instaurerait une coupure radicale entre le chercheur omniscient et les travailleurs aliénés, entre une avant-garde détentrice des savoirs libérateurs et des sujets dans l'incapacité d'entrevoir leurs intérêts et d'agir en conséquence. Une coupure de ce type conduirait à une forme de « paternalisme épistémique » (Voirol, 2008) (on pourrait plus trivialement parler de posture d'expertise), d'après lequel seul le savant clairvoyant posséderait les connaissances susceptibles d'amener une résolution des conflits et des difficultés vécues par les agents. S'installe ainsi une distinction entre des experts détenteurs de la voie vers le salut et des sujets ordinaires incapables de découvrir de façon autonome le chemin de l'émancipation. Selon Yves Clot (2010), cette approche conduirait à une refonte des milieux de travail à partir des seules présuppositions des savants, sans tenir compte du point de vue de ceux qui se trouvent à la base de la pyramide. Autrement dit, dans ce type de démarche, qu'il reproche à la psychodynamique du travail d'adopter, le changement ne serait plus dans la main des travailleurs, mais dans celle des experts; la transformation ne se ferait pas par en bas, mais par en haut.

C'est également à la théorie de l'action de la psychodynamique du travail que s'attaque Philippe Davezies, quand il annonce que, pour celle-ci, le changement est attendu du contact avec la théorie (Davezies, 2010). Selon ce dernier, le centre de la théorie de l'action se serait déplacé du pôle de l'activité vers le pôle de la connaissance. Davezies s'oppose ainsi à l'idée que le pouvoir de transformation se trouverait du côté du savoir, et non plus dans l'activité. Malgré le désaccord affiché par ces auteurs, seule une certaine désinvolture permet d'assimiler la psychodynamique du travail à une approche experte, négligente à l'égard de l'activité réelle des travailleurs, et dans laquelle ces derniers n'auraient pas de mot à dire dans la définition de la démarche à suivre. D'une part, parce que la production de connaissances en psychodynamique du travail vise à outiller l'action. Dans une conception qui doit beaucoup à l'école ergonomique française (Daniellou, 1996a), et s'assimile par moments au projet initial des théoriciens de l'École de Francfort (Horkheimer, [1937] 1974), l'articulation entre action et connaissances est une préoccupation fondamentale de la psychodynamique du travail.

D'autre part, l'engagement des salariés est un des réquisits fondamentaux de la théorie de l'action de la psychodynamique du travail. Il en constitue même le fondement (Dejours, 1980 ; Dessors & Flottes, 2001 ; Flottes, 2009). La résolution des conflits ou la réduction de la souffrance passe invariablement par un appel à la mobilisation de l'intelligence des salariés, seuls détenteurs des solutions à leurs problèmes. Les catégories apportées par l'intervenant



externe ne s'imposent pas d'en haut, comme le dénonce Yves Clot, elles sont co-construites avec les salariés, étant donné qu'elles servent essentiellement à caractériser leur situation et à appuyer leur action. Quoi qu'il en soit, il n'y a de changement possible que si celui-ci est porté au premier chef par les principaux concernés. La position de Dejours sur ce point est d'ailleurs très claire :

« Et l'action ne saurait en aucun cas être une application de la science. Je pense qu'il convient de se méfier des actions à visée « thérapeutique » qui seraient prescrites par des scientifiques – sociologues ou psychologues. En ce qui concerne la lutte contre la souffrance au travail, une action ne peut être tenue pour rationnelle que si elle est orientée et pensée par ceux-là même qui souffrent » (Durand, Baszanger & Dejours, 2000, p. 339).

C'est donc étonnant de voir surgir ce type d'objections de la part de Davezies ou de Clot, qui connaissent certainement mieux que personne les modalités d'intervention en psychodynamique du travail. D'ailleurs, il semblerait que la conception de l'action défendue par ces auteurs n'est pas si éloignée de celle de la psychodynamique du travail : toutes ces approches partagent l'objectif commun de rétablir la capacité d'agir d'individus et de collectifs englués dans leurs difficultés. À ce propos, les observations de Clot et Faïta restent d'actualité :

« Selon nous, une approche clinique de la transformation des situations de travail se distingue des stratégies classiques d'intervention débouchant sur des préconisations. Changer une situation ne peut pas faire l'objet d'une expertise "externe". (...) En effet, on peut aujourd'hui considérer que les transformations ne sont portées durablement que par l'action des collectifs de travail eux-mêmes. C'est pourquoi il nous semble que l'analyse du travail vise d'abord à seconder ces collectifs dans leurs efforts pour redéployer leur pouvoir d'agir dans le milieu. Autrement dit pour élargir leur rayon d'action. L'action transformatrice durable ne saurait donc être déléguée à un spécialiste de la transformation, laquelle ne peut devenir, sans graves mécomptes pour les demandeurs, un simple objet d'expertise.» (Clot & Faïta, 2000, p.7-8).

En outre, la psychodynamique du travail fait partie des approches qui s'efforcent d'éviter le piège d'une « psychologisation » du social en incluant dans l'analyse des processus psychiques mobilisés par le travail la dimension des rapports sociaux. Les implications subjectives du travail sont pensées en rapport à la fois avec les dimensions intra et interpsychiques, et avec les structures sociales qui encadrent l'activité. Conférons à ce propos ce qu'écrit Pascale Molinier :

« Aussi problématiser les rapports dynamiques entre le sujet et le travail impliquait-il d'éviter un double écueil. D'un côté, ne pas faire l'impasse sur la pesanteur des déterminismes sociaux et leur hétéronomie par rapport à la psychologie individuelle. Bref, se doter d'une vraie théorie sociale. De l'autre côté, ne pas céder à une autre « tentation », celle d'une science de l'homme sans subjectivité, en accordant à ces déterminismes un poids si écrasant que le sujet en serait réduit à n'être qu'un simple reflet du social, une marionnette sans épaisseur psychique et, partant, sans liberté. Auquel cas, l'analyse des rapports dominants-dominé-e-s se réduirait purement et simplement à une théorie de l'aliénation, inapte à penser les processus d'émancipation. » (2006, p. 233-234).

Le double écueil dont elle fait état est celui du « psychologisme » et du « sociologisme » (pour une discussion approfondie de cette question cf. Haber, 2012a) :

- le « psychologisme » consiste à méconnaître les contraintes de la domination, des rapports sociaux de travail, et à rabattre entièrement du côté de l'histoire personnelle des sujets les déterminants de l'action, faisant de ce fait abstraction des mobiles sociaux de la conduite. Il revient à interpréter des problèmes sociaux comme des problèmes personnels.

- le « sociologisme » tend à rayer la subjectivité de l'acteur social et à diluer les singularités sous le poids des contraintes sociales, faisant au passage des individus des « idiots culturels » (Ogien, 2001), simples marionnettes agies par la force des déterminismes sociaux. Ainsi, le sujet est pensé comme une pâte molle sur laquelle viendraient s'inscrire les données de son environnement, lesquelles lui dicteraient son comportement dans telle ou telle situation sociale. Dans le champ du travail, il consiste à négliger la pesanteur du fonctionnement psychique, à méconnaître le fonctionnement des défenses psychiques et ce qu'elles opposent à la domination comme ressources défensives.

La psychodynamique du travail s'efforce justement de produire une intelligibilité du rapport entre travail et santé prenant en compte le poids du social, ainsi que toute l'épaisseur de la subjectivité individuelle. L'enjeu est de taille. Il se traduit par la volonté de rendre intelligibles les conditions de possibilité d'une action émancipatrice, d'une part sans abraser les formes de la domination, et d'autre part sans réduire la complexité de la subjectivité humaine. Il ne s'agit donc pas de psychologiser le social, mais de politiser le psychologique, selon l'aphorisme, aujourd'hui largement diffusé, d'Emmanuel Renault (Renault, 2009).

En réalité, si le diagnostic de Dejours prend par moments des allures quasi adorniennes, il n'est pourtant pas d'un désespoir total. En effet, à aucun moment il n'abdique de l'idée qu'une action à visée émancipatrice reste malgré tout possible et souhaitable (Dejours, 2009c). La pensée dejourienne n'est donc pas uniquement une pensée de l'aliénation,

contrairement à ce que veulent faire croire certains. Lorsque, dans un déplacement opéré encore une fois avec *Souffrance en France*, la question centrale devient celle des ressorts subjectifs de la domination, cette domination n'est envisagée ni comme naturelle, ni comme une fatalité. Si l'étude porte sur les mécanismes subjectifs et les circonstances qui sont susceptibles de provoquer le consentement à la domination (de telle façon que ce consentement en vienne à fonctionner comme un levier de ladite domination), elle suppose aussi que les rapports sociaux relèvent du champ des phénomènes humains et que, de la même façon dont ils ont été construits, ils peuvent être déconstruits. La psychodynamique du travail accorde donc une place fondamentale à la possibilité du changement social, notamment à travers l'idée de subversion (subversion de la prescription, subversion de l'ordre biologique, subversion de l'ordre social (Dejours, 2009a)). Elle s'attache à proposer une nouvelle idée de l'émancipation dont le point de départ est l'expérience du travail.

En revanche, faire l'impasse sur les dimensions aliénantes du rapport au travail, notamment ce qui relève de la contribution des travailleurs à leur propre servitude, c'est prendre le risque de fonder une théorie de l'action sur des bases naïves<sup>13</sup>. Pour pouvoir penser une action émancipatrice, la psychodynamique du travail part du double postulat de l'aliénation comme condition première dans l'expérience humaine ; et de l'existence de possibilités d'action sur cet état aliénant premier, conçu comme une réalité changeable, et qui, par conséquent, peut être renversé dans certaines conditions. Seulement, la théorie produite par la psychodynamique du travail n'est pas fondamentalement une théorie du changement social ou de l'action émancipatrice. Elle est au contraire une théorie des obstacles au changement, des empêchements de l'autonomie, des difficultés de l'émancipation. L'aliénation constitue la donnée première, l'émancipation l'idéal à atteindre<sup>14</sup>. Il en découle

---

<sup>13</sup> « Ce chaînon de l'analyse est important pour pouvoir discuter la conception de l'action. Je pense qu'il n'est pas exact que mon livre débouche sur la résignation et l'auto-flagellation. Au contraire, si l'on admet que la condition des travailleurs, y compris la pérennité du système, repose, en partie au moins, sur l'occultation qu'ils organisent eux-mêmes de la réalité, il apparaît que pour vaincre la « résistance au changement », inévitablement liée à toutes les stratégies de défense (qui de ce fait contribue à la pérennité du système), il faut en passer par la réouverture de la capacité de penser et d'élaborer l'expérience du travail, en particulier l'expérience de la souffrance. » (Durand, Baszanger & Dejours, 2000, p. 338).

<sup>14</sup> « Mais, pour le clinicien, aborder la question de la centralité politique du travail - c'est-à-dire de la puissance de transformation que contient le travail vis-à-vis de l'évolution de la société et du devenir de la cité -, aborder la question de la centralité politique du travail, donc, suppose de penser l'émancipation et ses limites en s'appuyant sur un modèle non naïf de la condition humaine: sur une anthropologie qui, éclairée par la théorie du travail et par la théorie de la sexualité, admet pour point de départ cette faiblesse foncière de l'être humain qui réside dans

que l'élaboration d'une action rationnelle de résistance ne peut se passer de l'analyse de ce qui fait obstacle à la résistance elle-même.

Néanmoins, c'est certainement en raison des possibilités qu'elle offre pour penser le double moment de l'aliénation et de l'émancipation que divers auteurs issus du champ de la théorie sociale critique se réfèrent depuis peu à la psychodynamique du travail comme un modèle fécond d'analyse du social. Ainsi, que ce soit dans les travaux d'Emmanuel Renault (2008), de Stéphane Haber (2007, 2012a) ou de Jean-Philippe Deranty (2008, 2010, 2011), entre autres, l'idée que la psychodynamique du travail peut, en partant de l'analyse étiologique de la souffrance au travail, apporter une contribution significative à une forme de critique à portée éminemment politique est largement partagée. L'importance de sa contribution est défendue pour plusieurs raisons et s'appuie sur des arguments proches, mais distincts.

Pour Renault, l'intérêt de la psychodynamique du travail réside dans le lien qu'elle fait entre souffrance et organisation du travail, ce qui permet de révéler la réalité vécue de la domination. Dans la mesure où elle fait le pont entre l'expérience individuelle et la condition sociale des individus et qu'elle s'intéresse aux incidences subjectives des nouvelles formes de domination (qui passent essentiellement par la sphère du travail), la psychodynamique du travail contribue à l'analyse des problèmes issus de la réalité sociale. Par conséquent, elle alimente la réflexion de la théorie critique et peut aussi orienter l'activité politique. Son mérite est d'autant plus grand qu'elle ne s'intéresse pas uniquement aux forces qui permettent de combattre la domination, mais également à celles qui expliquent l'adhésion au système dominant. Elle se conformerait ainsi aux objectifs de toute entreprise de critique sociale : fournir une description réaliste des maux sociaux en vue de produire des sujets politiques susceptibles d'intervenir de façon pertinente dans un processus de transformation sociale.

Stéphane Haber, quant à lui, estime que la contribution fondamentale de la philosophie sociale récente de langue française (domaine dans lequel il inclut les travaux de Christophe Dejours) est d'avoir montré comment l'expérience individuelle doit former le centre de gravité de l'investigation portant sur les pathologies sociales contemporaines. Ainsi, c'est

---

le clivage et l'akrasia et qui fait de lui, d'abord, un être capable de collaborer au pire, c'est-à-dire de se retourner contre la vie ; mais une anthropologie qui n'ignore pas pour autant que les risques et les conséquences de cette faiblesse peuvent être surmontés, par le truchement de l'organisation du travail. » (Dejours, 2009b, p. 189)

essentiellement l'étude du « social vécu en première personne » (Haber, 2012a, p. 140), qui permet d'élaborer des thèmes porteurs, au croisement des grandes catégories sociocritiques d'antan et de la réalité vécue elle-même.

Enfin, Jean-Philippe Deranty, sans doute le plus apologétique des trois, estime que la psychodynamique du travail mérite aujourd'hui le statut de théorie sociale et politique à part entière. Selon le philosophe, l'œuvre de Dejours « est celle qui, à partir de l'analyse des impacts du travail sur les sujets, articule dans le plus grand détail les différentes dimensions qu'une philosophie sociale tente de mettre en relation : relations sociales hors travail, transformations des modes de production, dimensions culturelles et idéologiques sous-jacentes, conséquences et ouvertures politiques des transformations sociales » (Deranty, 2011, p. 73). L'intérêt de l'approche dejourienne réside dans les liens serrés qu'elle établit entre les transformations du travail et les formes nouvelles de la domination sociale et politique. Très logiquement, Deranty procède à un rapprochement entre psychodynamique du travail et Théorie critique: « Comme la Théorie critique, elle (la psychodynamique du travail) cherche à établir un relais de la pratique dans le théorique (les enseignements du travail vivant pour penser le sujet et la cité) et un retour dans la pratique à partir du théorique (une théorie de l'émancipation articulée autour d'un retour au travail vivant). » (Deranty, 2011, p. 88). Dans la tradition des penseurs de l'École de Francfort, la description clinique des pathologies sociales produite par les travaux de la psychodynamique du travail, et son diagnostic critique de l'époque présente, s'accompagne d'une anticipation des potentialités d'émancipation pouvant déboucher à terme sur des impératifs politiques.

Ainsi, si certains soutiennent que le « tournant moral » pris dans la fin des années 90 a éloigné la psychodynamique du travail d'une intention de transformation politique, à l'inverse, pour un nombre croissant de penseurs, le modèle de Dejours apparaît comme un moyen original de formuler une critique puissante du présent historique. En effet, les travaux de la psychodynamique du travail auraient permis, à travers le thème de la souffrance au travail, une nouvelle description des contenus et des modalités des pathologies sociales contemporaines. Or, cette description représente le préalable nécessaire à la constitution d'une exigence de lutte et d'une mise en accusation du contexte social et politique générateur de ces mêmes pathologies. Sans l'avoir prévu, les sciences critiques du travail, parmi lesquelles la psychodynamique du travail occupe une place privilégiée, ont contribué de façon décisive au renouveau de la critique sociale et politique.

La démonstration des auteurs ressortissants du champ de la philosophie sociale et politique permet donc de défendre la portée politique des thèses de la psychodynamique du

travail. Néanmoins, les arguments les plus convaincants restent encore ceux que nous apporte la clinique du travail elle-même. En effet, les travaux dans ce domaine permettent aujourd'hui de soutenir une centralité politique et sociale du travail, c'est-à-dire l'importance de ce dernier non seulement pour le registre de l'identité individuelle, mais également pour la structuration du monde social (Deranty & Dejours, 2010). Malgré ses malheurs, qu'on ne saurait nier, le travail reste le lieu fondamental de l'exercice de la démocratie, de l'expérimentation de la convivialité et de l'apprentissage de la solidarité. Si, dans certaines conditions, il peut indéniablement conduire à la trahison, à la méfiance et à la déloyauté, dans nombre de cas le travail représente une opportunité privilégiée pour chaque individu de profiter des effets structurants de l'appartenance à un collectif, de s'élancer dans la discussion collective sur les normes et les règles de l'activité, de bâtir des liens d'entraide et de coopération. Cette coopération repose d'un côté sur l'établissement de rapports de confiance, de l'autre sur la nécessaire confrontation des opinions, enfin sur un exercice délibératif dont le but est de parvenir à des accords partagés par tous. Or, l'activité de construction de normes, ou activité déontique, est au principe même de l'apprentissage démocratique. La démocratie, voire même la politique, repose précisément sur l'exercice de la délibération au sein d'un espace de discussion où s'affrontent des opinions divergentes dans le but d'aboutir à une entente collective. Dès lors, travailler ce n'est pas seulement produire, mais apprendre à vivre ensemble. Étant donné que la frontière entre la sphère du travail et le monde social n'est pas étanche, on peut s'attendre à ce que l'expérience du travail influence les modalités de construction du lien social, pour le meilleur comme pour le pire. En dépit d'embûches et d'obstacles considérables, le travail reste la voie irremplaçable d'inscription du registre subjectif dans le domaine politique, idée condensée dans cette formule emblématique : « Le travail est le médiateur privilégié entre inconscient et champ social » (Dejours, 1993). De ce fait, les perspectives de la psychodynamique du travail s'inscrivent clairement dans une visée qui ne peut être dissociée du champ du politique, et ce dans une double acception :

- quand elle envisage l'impact des formes d'organisation du travail sur la constitution du lien social, donc sur l'évolution de la société, la psychodynamique du travail fait de l'organisation du travail un problème politique à part entière.

- dans la mesure où elle considère les travailleurs comme producteurs d'intelligibilité et comme acteurs dans le processus de construction collective des modes d'organisation réels du travail, la psychodynamique du travail leur accorde d'emblée une place en tant que sujets politiques de plein droit.

## Souffrance éthique et servitude volontaire : la fin de l'autonomie ?

Ce n'est certainement pas un hasard si la polémique contemporaine prend pour centre de gravité les concepts de souffrance éthique et de servitude volontaire. *Si j'insiste depuis le départ à placer ces deux notions au centre de mon argumentation, c'est qu'elles ont pour point commun de mettre en cause un élément central des théorisations contemporaines sur l'homme au travail, à savoir l'idée d'une prétendue autonomie morale des sujets* (Jouan & Laugier, 2009 ; Jouan, 2009; Molinier, 1998). C'est de cette remise en cause que lesdits concepts tirent leur pouvoir dérangeant, qui a provoqué un tel lever de boucliers.

Quand, dans le cas de la souffrance éthique, on affirme que les salariés agissent à l'encontre de leurs convictions, on laisse entendre que ces derniers ne se conduisent pas toujours en fonction de ce qu'ils jugent être le meilleur, nous renvoyant ainsi au vieux problème philosophique de l'*akrasie* ou de la faiblesse de la volonté (Elster, 2007). Réactualisation de la problématique de l'akrasie « Je vois le bien, je l'approuve et je fais le mal » (Ovide, *Métamorphoses*, VII, 20), est l'expression classique de la faiblesse de la volonté. Selon une formulation générale, l'individu akratique agit contre son propre jugement sur ce qu'il doit faire. Ainsi, faire preuve d'akrasia, ou agir de façon akratique, c'est agir à l'encontre de son meilleur jugement, c'est-à-dire du jugement qu'une autre ligne de conduite est meilleure – cette option n'étant pas nécessairement meilleure sur le plan moral. Donald Davidson en donnera la définition suivante:

« En faisant x un agent agit de manière akratique si et seulement si: a) l'agent fait x intentionnellement; b) l'agent croit qu'il y a une autre action possible à sa portée; et c) l'agent juge que, tout bien considéré, il serait meilleur de faire y que de faire x. » (Davidson, 1993, p.38).

Selon cette définition, l'action contraire au meilleur jugement est intentionnelle et libre. Ceci signifie que la personne n'ignore pas qu'elle est en train d'accomplir l'option qu'elle ne juge pas la meilleure et qu'elle a la capacité d'accomplir la meilleure option.

Malgré la souffrance qui peut s'en suivre, le sujet fait l'envers de ce qu'il pense être juste. Lorsque, par ailleurs, il réussit à juguler cette souffrance éthique en ayant recours à un arsenal défensif, sa contribution à des actes que pourtant il réprouve demeure dans l'ordre de l'impensé, ouvrant ainsi la porte à une participation pérenne à des tâches qu'il jugerait dans d'autres circonstances immorales.

La thèse de la servitude volontaire, à son tour, défie l'idée d'autonomie de façon encore plus radicale, en postulant que les sujets contribuent à façonner un état de fait duquel ils sortent comme les principaux perdants ! Le scandale de la servitude volontaire réside précisément dans l'apparente contradiction de ce qu'elle présuppose : est-ce rationnellement concevable que l'être humain puisse être complice de son propre malheur ? D'autant plus que cette servitude ne se manifeste pas seulement sous la forme d'une obéissance passive ou d'une démission de la faculté de penser, mais d'une collaboration souvent active ou zélée. D'où l'effroyable paradoxe de ces conduites qui, dans leur négativité, laisseraient entrevoir un désir porté par le sujet. La servitude volontaire sème le trouble. L'idée est indéniablement embarrassante. Le dérangement provoqué provient sans doute de la perquisition, adressée à chacun d'entre nous, concernant la participation à la marche destructrice du système. La servitude volontaire lève le voile sur la mesure de la responsabilité personnelle.

La peur et la menace suffisent-elles, toutes choses égales par ailleurs, à justifier l'adhésion et la soumission du plus grand nombre à la logique d'un ordre économique qui impose iniquité, injustice et souffrance ? L'inégalité des forces en jeu et le pouvoir contraignant des rapports de domination constituent-ils une raison suffisante pour dédouaner les sujets de leur responsabilité ? Ou devrait-on plutôt apercevoir chez le sujet qui travaille une propension à la servitude, ontologiquement fondée ? Auquel cas l'idée d'émancipation se trouverait vidée de son sens et la lutte pour une soi-disant libération se réduirait fatalement à un combat vain. À l'évidence, le postulat d'une servilité inhérente à la nature humaine offre une issue relativement commode, permettant de justifier tantôt la position et l'attitude des dominants, tantôt celle des dominés (Hamraoui, 2001). Il conduit pourtant à une aporie : si la servitude volontaire reste un des destins possibles de l'action, elle ne désigne pourtant pas un destin unique. Car, en même temps qu'elle interroge les ressorts subjectifs de la domination, la clinique du travail permet de démontrer, en contrepartie, que le travail reste un médiateur irremplaçable de l'émancipation. L'accomplissement de soi, le plaisir et la santé demeurent des destins envisageables de la rencontre entre l'homme et son travail, qui ne peuvent être exclus du spectre du possible d'un simple revers de main.

Enfin, la juxtaposition de ces deux notions permet de révéler une imbrication entre sens moral et autonomie de pensée. En effet, pour Dejours, l'exercice du sens moral est intimement lié à l'idée d'une autonomie morale subjective du sujet agissant (j'examinerai cette proposition dans le Chapitre 5 de la thèse), autonomie qu'il met justement en cause dans l'analyse de l'articulation entre souffrance au travail, stratégies défensives et consentement à la domination. Toutefois, Dejours envisage la possibilité d'un exercice effectif du sens moral.



Reste alors à expliquer les conditions nécessaires pour l'existence d'une telle autonomie morale subjective. Ces éléments fournissent une raison supplémentaire pour traiter de la servitude volontaire et de la souffrance éthique ensemble. Souffrance éthique et servitude volontaire décrèteraient-elles la sentence de mort de l'autonomie ? Auquel cas cette thèse ne serait autre chose que la chronique d'une mort annoncée...

Naturellement, les enjeux derrière l'acceptation ou la réfutation de ces deux concepts sont majeurs. Ils ont à la fois un impact sur le plan de la théorie du sujet, de la théorie sociale et de la théorie de l'action de toute approche dans le domaine des sciences du travail. On comprend facilement que la réfutation du postulat d'autonomie oblige à revoir de fond en comble ces différents éléments. Il ne fait pas de doute qu'une théorie de l'action qui se donne pour objectif l'amélioration de la condition des travailleurs affronte des difficultés accrues à partir du moment où elle adopte les deux concepts sus-cités. Car, à partir du moment où on intègre la servitude volontaire ou la souffrance éthique dans les outils de l'analyse, dès qu'elles sont acceptées au titre de données anthropologiques, la pensée du politique change du tout au tout. La question de la transformation sociale ne peut plus être traitée de façon équivalente dès que l'on intègre la possibilité de la souffrance éthique et de la servitude volontaire dans un « concept de personne » (Frankfurt, [1971] 2008). En conséquence, les perspectives d'une action à visée émancipatrice s'en trouvent sérieusement affectées.

Voilà qui a été parfaitement identifié par les détracteurs de la psychodynamique du travail. Aussi, les clivages provoqués par l'introduction de ces deux notions reposent, me semble-t-il, sur l'opposition centrale concernant la question de l'autonomie. C'est essentiellement parce qu'ils mettent à mal la présupposition de l'autonomie morale des sujets, ainsi que leur propension naturelle à vouloir et à faire le bien, que ces concepts sont au centre de certaines des querelles les plus passionnées dans le champ des sciences humaines et sociales. De plus, leur centralité pour toute théorie de l'action contribue à en faire des thèses fortement contestées dans le champ non seulement des sciences du travail, mais également de la théorie politique contemporaine. Pourtant, le danger de faire l'impasse sur ces dimensions du rapport entre l'homme et son travail est majeur. Bien qu'il soit plus rassurant d'accuser la perversité du management et des hiérarchies, ou la logique inexorable du système, l'évacuation de la servitude volontaire du champ de l'analyse, loin de contribuer à l'émancipation du genre humain, risque de contribuer à perpétuer l'inefficacité du mouvement social et de la contestation politique à renverser le présent état de fait.

Les concepts de servitude volontaire et de souffrance éthique posent également, de façon particulièrement percutante, le problème du lien incertain entre contrainte et liberté. Quand ils

agissent à l'encontre de leur sens moral, les travailleurs sont-ils libres d'agir comme ils le voudraient ou au contraire sont-ils contraints ? Lorsqu'ils consentent à participer à un système qu'ils estiment injuste, ont-ils le choix de faire autrement ? Collaborent-ils de leur propre gré à la reproduction de méthodes d'organisation du travail qui provoquent la souffrance et le malheur ? Autrement dit, les sujets sont-ils leur propre cause ou doit-on référer l'origine de leurs conduites à une causalité externe ?

Au vu des questions précédentes, la problématique de cette étude pourrait être réduite, dans sa plus simple expression, aux interrogations suivantes : sommes-nous, oui ou non, libres de résister ? Si oui, comment expliquer la faiblesse de l'opposition face à un système qui produit des inégalités criantes ? Comment interpréter l'absence de réaction de la part de ceux qui, en fin de compte, sont voués à devenir les principales victimes de l'ordre néolibéral actuel ? Ou, à l'inverse, si nous estimons que la liberté a été supprimée dans la période contemporaine, comment concevoir des modalités de résistance qui permettraient de renverser l'actuel état de fait ? Derrière une apparente simplicité, que certains prendront pour de la naïveté, ces questions cachent des écueils insoupçonnés, sur lesquels beaucoup se sont échoués. On ne saurait donc les prendre avec légèreté. Au cas où il y en aurait, les réponses risquent, elles aussi, de se révéler moins décisives qu'on ne le souhaiterait.

Il n'empêche que ces questions figurent parmi les plus passionnantes soulevées par l'ouvrage de Dejours et par les controverses qui ont suivi la publication de *Souffrance en France*. Toutefois, s'attaquer de front à ces problèmes représente une tâche beaucoup trop périlleuse, dans laquelle je ne saurai m'engager à découvert. Il paraît en revanche possible de proposer quelques éléments de réponse en empruntant un léger détour, c'est-à-dire en passant par un chaînon intermédiaire de l'analyse, qui n'est autre que le chaînon de la volonté. Dans la pensée de Dejours, celle-ci apparaît comme un médiateur incontournable entre contrainte et liberté, de telle façon qu'un questionnement sur la liberté de l'action ne peut se passer d'une réflexion sur la liberté de la volonté.

## La liberté de la volonté : une question centrale en psychodynamique du travail ?

Il est sans doute inhabituel de prendre la liberté de la volonté comme porte d'entrée en psychodynamique du travail. Cela dit, la démarche dans laquelle je m'engage n'est pas

totalemment isolée. En effet, Pascale Molinier avait déjà placé cette idée au centre de sa conception de la psychodynamique du travail :

« La solution que j'ai inventé, pour me sortir de ce double embarras – absence de tradition, rapport féminin au savoir – a consisté en une herméneutique de l'ensemble de l'œuvre de Christophe Dejours *sous un angle inusité, celui de la liberté de la volonté*. Quiconque cherche à comprendre l'œuvre d'un autre y cherche son propre objet. La liberté était celui-là ; un objet ou plutôt une question qui demeure pour moi la plus décisive dans l'intérêt que je porte à la psychodynamique du travail. Ce faisant, j'ai fait apparaître la liberté de la volonté comme une question centrale en psychodynamique du travail, sans laquelle, me semble-t-il, on ne peut comprendre les développements ultérieurs de la discipline vers les questions du consentement, de la servitude volontaire, de l'autonomie morale subjective. Toutefois, si la problématique de la liberté était latente, mon audace se limitant, pour ainsi dire, à un coup de pouce, à l'extraire des textes où elle figurait déjà, il en allait différemment de l'identité sexuelle. » (Molinier, 2004, p. 10).

Il est regrettable que Molinier n'ait pas pu développer davantage cette intuition pionnière, laissée de côté dans ses travaux au profit de la question de l'identité sexuelle (pour l'heure actuelle en tout cas). De façon assez brillante, cette citation caractérise en quelques phrases la nature de ma propre démarche, qui se rapproche fortement du programme annoncé par Pascale Molinier. Naturellement, je rejoins son propos, m'inscrivant dans une lignée d'auteurs qui porte un intérêt majeur à la question de la liberté de la volonté. Je propose par ailleurs d'accorder un rôle central à cette notion en psychodynamique du travail, rôle qu'elle semble mériter amplement. Car, comme Molinier, j'estime qu'on ne peut comprendre le tournant initié par *Souffrance en France* sans mesurer l'importance que prend le problème de la liberté de la volonté dans l'œuvre de Dejours. *Mon hypothèse est la suivante : c'est fondamentalement à partir d'une interrogation sur la liberté de la volonté que l'on peut lire les travaux actuels sur la servitude volontaire et sur l'autonomie morale subjective en psychodynamique du travail.*

Si, dans la tradition de la discipline, la problématique de la liberté de la volonté n'a pas forcément été repérée comme une thématique centrale, elle traverse pourtant toute l'œuvre de Christophe Dejours. Lorsque ce dernier s'interroge sur le rapport entre contrainte et liberté, sur les possibilités de résistance ou au contraire sur le consentement des salariés, la question de la liberté de la volonté est toujours déjà là, en pointillés<sup>15</sup>. De fait, si la servitude dont parle

---

<sup>15</sup> « Les faits sociaux seraient plutôt le résultat de constructions humaines ; et les conduites singulières et collectives seraient intentionnelles. La liberté a donc, ici, partie liée avec la volonté, et il n'est de liberté que dans la liberté de la volonté. » (Dejours, 1996, p. 168).

Dejours est dite volontaire, c'est bien parce qu'elle repose sur une action libre de la volonté, ce que contestent la plupart des détracteurs de ce concept : il n'y aurait que de la servitude involontaire, puisque dans le monde du travail les sujets agissent toujours sous l'effet de la coercition. Privés de leur liberté de choix, l'hétérodétermination de leur action les acquitterait de toute responsabilité pour leurs actes. Dans cette conception, une équivalence est établie entre absence de contrainte et liberté, en même temps qu'on soutient l'incompatibilité entre action contrainte et responsabilité morale des acteurs : ne peut être jugé responsable des conséquences de ses actes que celui qui agit de façon libre. Sans action libre, point de responsabilité. Il semblerait pourtant que la conception dejourienne de la liberté, s'appuyant sur les travaux du philosophe américain Harry Frankfurt (1988a), distingue liberté de l'action et liberté de la volonté, ce qui lui permet de soutenir la thèse de la servitude volontaire sans pour autant verser dans un « psychologisme » qui ferait abstraction de l'effet coercitif de l'organisation du travail (je développerai cette idée dans le dernier chapitre de la thèse).

Cela conduit logiquement à un intérêt particulier pour le statut et la nature des supposées contraintes, pour ce qui fait pression sur les sujets et qui les force à agir au mépris de leur volonté, ou, en d'autres termes, pour la prétendue hégémonie de l'organisation du travail. Dès lors, l'interrogation sur l'origine du pouvoir coercitif de l'organisation du travail et sur l'effectivité des diverses formes de contrainte devient essentielle : quelle est la « vérité » du pouvoir coercitif des nouvelles formes d'organisation du travail ? Quelles sortes de contraintes portent atteinte à la liberté de la volonté ? Face à quel type d'impositions les sujets sont-ils en mesure de résister ou au contraire face à quelles pressions ne peuvent-ils s'opposer ? Dans quelles conditions la contrainte devient-elle irrésistible, et la résistance impossible ?

La proposition est audacieuse, j'en conviens. Certaines des difficultés qu'elle implique sont d'ailleurs facilement repérables à l'avance : on comprend rapidement en quoi la conciliation d'une théorie de la volonté avec l'anthropologie psychanalytique adoptée par la psychodynamique du travail soulève des complications. Le principal enseignement de la psychanalyse n'est-il pas que « le Moi n'est pas maître dans sa demeure » (Freud, [1917] 2008) ? Ceci étant, je ne pourrai certainement pas traiter des rapports entre la théorie de la volonté dejourienne et l'anthropologie psychanalytique propre à la psychodynamique du travail, la question dépassant largement le périmètre de mon étude. J'aimerais pourtant profiter de la brèche ouverte par les détracteurs de la psychodynamique du travail, mais également par

certaines de ses défenseurs, pour inscrire la liberté de la volonté parmi les axes majeurs de la discipline. Car il est possible que l'on ne puisse se passer de cette articulation peu aisée entre inconscient et volonté si l'on cherche à jeter un peu de lumière sur l'énigme de la servitude volontaire et à penser à nouveaux frais le rapport entre contrainte et liberté. Il se pourrait que la volonté représente une étape déterminante dans le parcours qui va de la servitude volontaire à l'autonomie morale subjective. Sait-on si la psychodynamique du travail ne nous offre-t-elle pas une occasion privilégiée de réexaminer d'un nouveau regard l'éternel « dilemme du déterminisme » (James, [1897] 1979) ?

Avant de conclure ces remarques préliminaires, je reviens aux premières lignes de ce laïus, où il était question de ce fameux « résidu subjectif » et des éléments préscientifiques de ma réflexion. J'ose espérer que ce long détour par les controverses et les débats dans lesquels se trouve engagée la psychodynamique du travail ait permis de rendre plus transparent mon intérêt pour le sujet choisi. Pour le dire de façon très (trop) synthétique, les questions du changement social et des conditions de possibilité de l'émancipation motivent en grande partie les réflexions développées dans la suite de ce manuscrit. Mon étude est orientée par une interrogation générale portant sur les conditions sociales et politiques qui permettent aux hommes de devenir eux-mêmes. Question candide, objecteront les cyniques, convaincus que le progrès humain, dans le sens de l'égalité et du bien-être, n'est que chimère ou illusion. Reste que je ne peux dissimuler une certaine perplexité, ou plutôt une perplexité certaine, face au sort qui est fait à l'homme dans la période actuelle. C'est en cela que mon travail de recherche puise dans des motivations ancrées dans ma propre expérience de la réalité sociale, dans des espoirs et des désirs, ou au contraire dans les désillusions et l'inconfort.

Dans la mesure où la psychodynamique du travail offre les possibilités de considérer ces problèmes sous un angle à la fois original et critique, j'ai choisi d'en faire mon cadre théorique de référence. Seulement, penser l'émancipation présuppose également de penser son négatif, l'aliénation, avec les obstacles que celle-ci oppose à l'accomplissement et à la réalisation de soi. Aussi, avant de pouvoir imaginer ce que serait l'émancipation, encore faut-il s'interroger sur l'étonnante durabilité du capitalisme avancé, ainsi que sur les raisons de l'adhésion à un régime qui produit l'injustice, la misère et la détresse pour une majorité d'êtres humains. Comment interpréter l'absence de révoltes, de mouvements de protestation ou de renversements effectifs de cet ordre social, en tout cas dans le monde occidental ?

En vue de cet objectif, l'approche par le prisme du rapport subjectif au travail permet non seulement de mesurer les impacts des nouvelles formes de domination sur l'expérience

individuelle (donc de saisir les effets réels de la domination), mais également de formuler, à partir du travail, une critique à portée politique du modèle de société actuel. Cette critique ne s'arrête pas uniquement à la dénonciation de l'organisation du travail en régime néolibéral, mais tente de saisir les éléments qui expliquent l'adhésion globale au système, malgré ce qu'il produit en termes d'atteintes à la santé et d'injustice sociale. C'est pourquoi la question des ressorts subjectifs de la domination doit rester une, sinon la question centrale de la psychodynamique du travail. Je m'y intéresserai à travers l'étude des concepts de servitude volontaire et de souffrance éthique. Pour intégrer ces concepts dans un questionnement plus général sur le rapport entre contrainte et liberté, je m'appuierai d'un côté sur ce que disent les travaux de la psychodynamique du travail, de l'autre sur l'étude du rôle de la liberté de la volonté dans une théorie de la liberté. En toute vérité, on pourrait assez justement dire de mon projet qu'il se caractérise par une analyse rétrospective des problèmes et des questions soulevées par la parution de *Souffrance en France* (Dejours, 1998a) il y a maintenant quinze ans. Comme j'espère l'avoir démontré, ces questions restent aujourd'hui au cœur des polémiques les plus vives, que ce soit dans le champ scientifique ou dans l'espace public.

Et pourtant, malgré mes efforts explicatifs, les considérations esquissées dans cette première partie peuvent encore apparaître au lecteur comme fort éloignées de l'objet d'étude annoncé dans l'intitulé de cette thèse. Il me reste maintenant à convaincre les derniers sceptiques que l'étude clinique du mensonge sous prescription entretient des liens serrés avec les questions soulevées précédemment et que seule cette clinique particulière peut apporter les éléments qui nous remettent sur la voie de la matérialité du monde, permettant alors un aller-retour entre théorie et pratique, qui seul nous permet d'échapper à la pensée spéculative.

## Du sujet à l'objet de recherche

En quoi l'étude clinique du mensonge prescrit au travail permet-elle de traiter les problèmes soulevés jusqu'ici ? Telle est la question à laquelle il s'agira de répondre dans les paragraphes suivants.

Dans un premier temps, j'ai tenté de rendre visible le projet subjectif qui m'anime, c'est-à-dire les préoccupations et intérêts, au sens large, qui sous-tendent cette étude. Si, à la suite de cette première partie, je parviens à leur donner une formulation relativement aboutie, ce n'est qu'après un effort considérable. Parce que, si ces intérêts existaient déjà en germe, ils

n'ont pris forme que dans la rencontre avec un ensemble de phénomènes dont la signification restait à interpréter.

L'exposition du sujet de recherche avait pour but de retracer les motivations de cette thèse. À présent, il est temps de se déplacer vers un cadre d'étude plus restreint, de perdre en généralité pour s'intéresser au particulier. Le moment est arrivé de définir une stratégie de vérification et des techniques de recherche qui permettront d'aborder les diverses dimensions du problème tel qu'il a été esquissé précédemment, de façon à pouvoir approcher la réalité derrière les concepts. La délimitation de l'objet - dont je tenterai de livrer la version définitive ici - qui devrait me permettre de poursuivre mes intentions résulte du contact entre les préoccupations qui constituent le sujet de recherche et les faits cliniques qui demandent à être compris. Ainsi, c'est par la réunion de mes propres intérêts de connaissance avec la curiosité suscitée par les énigmes du terrain que je m'efforcerai de constituer un objet d'étude exploitable dans les termes de la recherche scientifique, tout en respectant le cadre méthodologique de référence que je me suis donné. Le défi est lancé : confronter les données de la clinique avec la problématisation conceptuelle, d'une part ; fournir une description rationnelle des phénomènes observés en référence à un système théorique cohérent, d'autre part. La tâche est donc double : premièrement, délimiter un champ de recherche clinique qui permette de rendre congruents sujet et objet de recherche; deuxièmement, définir les moyens d'investigation qui permettront d'apporter les preuves empiriques à l'appui des hypothèses avancées.

Précisons tout d'abord les situations cliniques qu'il s'agit d'étudier. Plusieurs travaux (Bénard, 2006 ; Gagnard, 2008a ; Sznalwar & Uchida, 2011) révèlent depuis quelque temps l'apparition dans le monde du travail de contraintes organisationnelles aux caractéristiques très particulières. Ainsi, parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, on trouverait des prescriptions incitant les salariés à mentir ou à tromper les clients, la préconisation de modes opératoires ressentis par les travailleurs comme incorrects ou injustes, voire franchement répréhensibles, l'adoption de pratiques que certains ne peuvent s'empêcher de condamner. Comme toute prescription nouvelle, ce type de tâche impose des contraintes psychiques d'une nature inédite aux salariés. Si l'on se fie aux enseignements de la psychodynamique du travail, on soupçonne ceux qui finissent par endosser ces modes opératoires de devoir opérer des remaniements psychiques considérables. Quelles stratégies doivent-ils mettre en place face à cette nouvelle donnée de l'organisation du travail ? Quel serait l'impact psychologique de cette prescription à tromper ?

Comme pour toute étude en clinique du travail, le premier niveau de l'investigation porte nécessairement sur « l'énigme du travail ordinaire » : puisque chaque situation de travail s'accompagne d'un ensemble singulier d'exigences et de nécessités qui lui sont propres et que l'on ne saurait deviner à l'avance, l'accomplissement de la tâche relève toujours d'un exploit humain. Dans la mesure où toute prescription met forcément les sujets aux prises avec des missions que l'on sait d'emblée irréalisables, la fonction du clinicien est, dans un premier temps, de saisir et de rendre compte des techniques et des arrangements inventés par les travailleurs pour pouvoir faire ce qui leur est demandé. De même, chaque situation de travail produit son lot de souffrances, dont les causes et la nature sont intimement liées aux contraintes spécifiques du contexte dans lequel s'effectue la tâche. La prescription du mensonge fait partie des contraintes organisationnelles qui influent sur les conditions dans lesquelles se déroule l'activité, d'où la nécessité de se pencher sur ses effets subjectifs. À ce titre, la duplicité au travail et le mensonge prescrit méritent d'intégrer l'analyse étiologique des nouvelles souffrances au travail : quel est le coût psychologique de la participation à ces pratiques pour les salariés ? Ce type de tâches génère-t-il des formes de souffrance nouvelles ? Quels agencements psychologiques les individus développent-ils pour protéger leur santé ?

De plus, la clinique du mensonge sous prescription entre en dialogue de façon très précise avec les thèmes abordés précédemment. Lorsqu'elle pousse les salariés à agir de façon contraire à ce qu'ils estiment correct, à enfreindre les règles du travail bien fait, ou à trahir leur éthique professionnelle, l'organisation du travail agit comme une imposition externe qui contrarie les exigences morales de chaque salarié. Au moment où ces derniers acceptent de mettre leur zèle au service d'ordres qu'ils estiment injustes, leurs agissements risquent de heurter leur propre conscience. Or, l'inadéquation entre le contenu de l'activité et l'idéal moral laisse les sujets dans une situation psychologique malaisée. Typiquement, cette configuration est propice à l'apparition de manifestations de souffrance éthique.

Simultanément, lorsque les prescriptions s'avèrent contraires aux valeurs défendues par les salariés, leur adhésion (ou au contraire leur opposition) au projet de l'organisation du travail soulève d'emblée la question de l'autonomie morale subjective. Car celle-ci n'est pas qu'un postulat ontologique, elle se révèle dans la capacité (ou l'incapacité) des sujets à résister « au mal lorsque celui-ci est une prescription sociale, ou en d'autres termes lorsque l'autorité est immorale » (Molinier, 1998, p. 56). Comment les salariés se positionnent-ils face à des consignes qu'ils considèrent comme injustes ? Peut-on, à partir de ce positionnement, en déduire quelque chose de leur autonomie de pensée ? L'attitude des salariés face aux ordres et aux consignes de l'organisation du travail pose d'emblée la



question du conformisme ou de la résistance, de la soumission ou de l'autonomie. Comment réagissent-ils face à une autorité qu'ils jugent, pour la plupart, inique ? Quand ils s'adonnent à des pratiques qu'ils condamnent pourtant, quel statut attribuer à leur conduite ? S'agit-il d'une forme de servitude volontaire ou involontaire ? La tension entre contrainte et liberté se manifeste dans ce cas de façon aigüe : en quoi la prescription (qui s'oppose à ce que les travailleurs estiment juste ou bien de faire) oblige-t-elle à agir d'une façon donnée ? Le pouvoir de l'organisation du travail est-il hégémonique ? Ou, au contraire, les salariés disposent-ils de marges de manœuvre ? Enfin, de quelle manière les contraintes de l'organisation du travail affectent-elles la liberté de la volonté des salariés ?

Le pari de la psychodynamique du travail est que seule la référence à l'activité, au rapport entre l'homme et le réel, permet de renseigner correctement le projet normatif. Là, il y a primat du travail sur la production de connaissances : c'est à partir de l'expérience du monde, à laquelle on peut avoir accès par le truchement du réel, que se révèle la vérité. D'où la nécessité de passer par l'analyse clinique de situations de travail concrètes pour produire une connaissance valide : en psychodynamique du travail, la confrontation avec le terrain fait partie des conditions de validité de la connaissance. Par ailleurs, comme le dit si bien Dominique Dessors, « Entrer dans le détail de la clinique en psychodynamique du travail et de ses modalités d'énonciation est souvent la manière la plus sûre de formaliser des connaissances sur le rapport subjectif au travail qui soient également appropriables par d'autres que ceux qui ont contribué à les construire. » (Dessors, 2009, p. 23). Seule cette confrontation saurait satisfaire l'exigence de réalisme scientifique.

Le choix du mensonge sous prescription comme objet de recherche, qui vient s'inscrire dans les interrogations plus larges formulées dans le sujet de recherche, prend place dans cette logique. Il permet d'interroger, par le biais de la clinique, la majeure partie des points cruciaux de notre sujet (le choix du secteur particulier des centres d'appels téléphoniques sera justifié au Chapitre 1 de la thèse). Bien entendu je suis suspect, mais au regard de sa congruence avec le sujet de recherche, le choix de l'objet semble, à première vue, adéquat. Désormais, la mission du clinicien consiste à organiser le matériel dans un ensemble structuré, de façon à fournir une description cohérente et fidèle des données cliniques observées. L'étape de la description est ici essentielle : elle sert à caractériser et déterminer les faits qui pourront par la suite être subsumés sous un concept ; elle fournit un récit détaillé et rationnel de la réalité qui seul permet de donner un contenu aux intitulés théoriques. En outre, la clinique est dotée d'une richesse particulière qui lui confère la faculté de produire de nouvelles observations qui viennent heurter les systèmes théoriques déjà existants. En effet, c'est

essentiellement de sa capacité à fournir des contre-descriptions que la clinique tire son pouvoir heuristique majeur. Car, de l'attention qu'elle porte au particulier, l'analyse clinique tire souvent des conclusions qui mettent en cause la généralité des connaissances. L'exception, le cas particulier, l'observation princeps entraînent parfois l'effondrement de la totalité théorique. Un des objectifs de cette thèse consistera donc à mettre en forme une description cohérente des faits observés, de façon à pouvoir les confronter au *corpus* théorique existant, vérifier leur compatibilité avec les connaissances actuelles et examiner dans quelle mesure ils nous obligent à revoir les conceptions présentes de la psychodynamique du travail. J'ose espérer que cette clinique particulière puisse apporter des éléments nouveaux, contribuant par là même à informer le débat en cours. L'examen de l'autonomie morale en acte devrait permettre de dégager de nouvelles pistes, permettant de discuter les liens que celle-ci entretient avec le sens moral et la liberté de la volonté. Ainsi, l'étude des situations où la tromperie se présente comme une prescription imposée par l'organisation du travail constituerait un chaînon essentiel pour comprendre les ressorts psychologiques de la souffrance éthique, aussi bien que du consentement à la domination, et permet par conséquent d'aborder les questions fondamentales de la servitude volontaire et de l'autonomie morale subjective.

L'objet de recherche étant ainsi défini, la tâche n'est accomplie qu'à moitié : il importe maintenant de savoir comment l'approcher, comment y avoir accès, par le biais de quels instruments et par quelle procédure. Il convient à présent de définir et de justifier les méthodes d'investigation adoptées pour rendre compte scientifiquement des dimensions de l'action humaine engagées dans cette étude.

## Spécificités du dispositif méthodologique en psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse à la relation entre travail et santé mentale. Elle se définit comme « l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail » (Dejours & Abdoucheli, 1990, p. 127). Son objet d'étude est le rapport subjectif au travail, qui comprend à la fois la façon dont les individus vivent intimement leur activité professionnelle, et l'impact de ladite activité sur les

conduites individuelles et collectives. Dès lors, ce qu'il s'agit d'élucider c'est la place qu'occupe le rapport au travail dans la construction (ou la destruction) de la subjectivité.

Dans cette perspective, la psychodynamique du travail porte une attention particulière au lien entre organisation du travail et souffrance psychique. Or, la souffrance n'est pas un objet d'étude comme un autre. Elle touche à ce qu'il y a de plus constitutif chez l'être humain. La souffrance est un éprouvé qui relève du domaine de l'intériorité, des profondeurs du psychisme individuel. En conséquence, elle est invariablement marquée par l'histoire personnelle de chaque sujet et porte le sceau de la singularité propre à tout un chacun. De plus, elle relève du domaine de l'invisible et de l'intangible : elle n'est ni accessible à la mesure ni à la quantification. Si l'on peut mesurer des variations numériques lorsqu'on s'intéresse aux processus biologiques, on ne peut faire de même dans le cas d'un vécu subjectif tel que la souffrance<sup>16</sup>. Celle-ci n'a de réalité que dans des formes d'expression particulières, uniques et originales. L'ensemble de ces caractéristiques implique que la saisie de la souffrance, de la dimension proprement singulière de l'existence humaine, ne peut se faire dans n'importe quelles conditions. C'est l'ennui avec la subjectivité: incommensurable, on ne peut prétendre la percevoir à l'oeil nu. La subjectivité, comme tout un pan non négligeable de l'activité d'ailleurs, n'intègre pas la catégorie des « observables »<sup>17</sup>. Dès lors, les méthodes de recherche basées sur la quantification et la mesure se révèlent inadéquates lorsqu'il s'agit d'apprécier et de comprendre le vécu subjectif, puisque, dans son inaliénable unicité, celui-ci ne saurait se traduire en propriétés numériques. En somme, la nature de l'objet de recherche ici retenu implique d'accorder le privilège à l'unique et au non mesurable.

L'accès à l'intériorité exige donc d'emprunter des dispositifs spécifiques qui soient à même de révéler ce qui est propre à cette dimension particulière de l'existence humaine. En psychodynamique du travail, la voie d'accès au vécu subjectif et intersubjectif passe essentiellement par la parole des travailleurs. Puisque l'observation, aussi minutieuse soit-elle,

---

<sup>16</sup> « Nous ne connaissons pas de souffrance ni de plaisir objectifs. Dans l'ordre de l'objectif nous ne connaissons que des dysrégulations et des retours à l'équilibre, mais ce registre ne nous apprend pas grand chose du vécu subjectif qualitatif. Notre principe d'investigation, d'analyse et d'interprétation, c'est que ces notions ne peuvent être saisies que dans des relations intersubjectives. » (Dejours, 1980, p. 210).

<sup>17</sup> « (...) le sens donné par l'opérateur à son action prend naissance dans des événements situés bien avant l'arrivée de l'observateur et peut s'attacher à un futur situé bien après son départ. Les déterminants de l'activité ne sont pas tous présents dans la fenêtre d'observation. » (Daniellou, 2006, p. 28).

ne suffit pas à rendre compte du contenu de l'expérience, des pensées et des affects des travailleurs, la parole constitue un passage obligé pour le chercheur en clinique du travail. Elle est la porte d'entrée du « monde vécu » (*Lebenswelt*) des sujets. Ainsi, le matériel sur lequel porte l'analyse est « ce qui est dit, ce qui peut être reconnu comme « parole », c'est-à-dire ce qui est formulation originale, vivante, affectée, engagée, subjective, venant du groupe de travailleurs. C'est pourquoi nous accordons une valeur absolument spécifique à ce que nous avons déjà donné plus haut sous le nom de « commentaire ». À la différence de la démarche décrite par certains ergonomistes, nous ne nous intéressons pas principalement à la réalité des faits du travail, ni même à la description donnée par les travailleurs de leur travail. Car notre but n'est pas la mise à nu de la réalité du travail humain, dans ses dimensions physiques et cognitives. Notre recherche porte essentiellement sur le vécu subjectif, de sorte que nous nous intéressons surtout à la dimension du commentaire. » (Dejours, 1988, p. 105). Les données empiriques dont se sert la psychodynamique du travail sont issues du commentaire produit par les travailleurs sur leur propre activité. La parole, outil fondamental de la pensée, constitue le médiateur privilégié entre extériorité et intériorité, et donc, l'essence même du matériel auquel s'intéresse le clinicien du travail.

Bien entendu, dans ce type d'approche la subjectivité du chercheur se trouve directement engagée dans la technique d'investigation. La souffrance et le plaisir étant des données essentiellement subjectives, leur saisie implique une mise en relation portée par la volonté de compréhension du vécu d'autrui. Tant le repérage que la description de ces éléments requièrent le passage par la subjectivité d'un sujet connaissant. Par conséquent, le rapport intersubjectif désigne l'instrument par lequel le chercheur accède à la signification des situations étudiées :

« Ce privilège accordé à l'intersubjectivité rejaillit sur la pratique même du chercheur et sur la méthodologie. Dans la mesure où c'est le vécu subjectif du travail qui intéresse en priorité la psychopathologie du travail et la place du travail dans la régulation des sujets, on comprendra que c'est à condition d'entrer dans un rapport intersubjectif avec les travailleurs, que l'on a une chance d'avoir accès à la réalité. En d'autres termes, la méthodologie de la psychopathologie du travail est différente des démarches d'expertise impliquant que le chercheur (ou le savant) serait à même d'évaluer le rapport psychique des hommes à l'organisation du travail en ne recourant qu'à l'observation. » (Dejours & Abdoucheli, 1990, p. 144).

En vertu de ses principes méthodologiques, la psychodynamique du travail se positionne résolument dans le champ des sciences de l'esprit (d'après la terminologie forgée par Wilhelm Dilthey (Dilthey, [1910] 1988)), pour lesquelles la compréhension du sens des conduites

humaines représente la tâche première de la connaissance. Dès lors, l'objectif de l'investigation en clinique du travail est de parvenir à extraire le sens des situations analysées. Du même pas, la psychodynamique du travail revendique une place au sein de la tradition compréhensive, dans le sillage d'auteurs tels que Dilthey, Weber, Schütz et Garfinkel. Cette tradition de pensée considère que l'action humaine n'est pas entièrement déterminée par des lois et des relations de causalité prédéfinies, comme le prévoient les sciences de la nature. Au contraire, les phénomènes humains ont cette particularité, qui les distingue des phénomènes naturels, que - tout en appartenant au règne de la nature et en partageant sa soumission au déterminisme - ils se fondent sur l'idée d'une causalité intentionnelle. Ils ne sont ni le simple fruit du hasard, ni le produit de schémas naturels prédéterminés, desquels il ne saurait y avoir d'échappatoire, mais le résultat d'intentions nées dans l'esprit des êtres humains. Dès lors, ils échappent au règne du pur déterminisme pour trouver leur place dans le règne de la liberté. Pour les auteurs qui se réclament de l'approche compréhensive, les phénomènes humains ne s'expliquent pas comme l'on peut expliquer les relations en vigueur dans le monde naturel, ils se comprennent, d'après la fameuse formule de Dilthey. Dans ce domaine, l'accès au sens prime sur la production de lois et de régularités. La démarche méthodologique en clinique du travail reprend cette orientation de façon explicite :

« Adopter la posture compréhensive ne consiste pas à accorder au sujet dont on fait l'investigation, une sorte d'indulgence ou de bienveillance, mais à lui supposer, a priori, une intelligence, aux deux sens du terme : intelligence comme compétence cognitive et intelligence comme liberté d'accéder à l'intelligibilité, à la compréhension des choses ou de la situation (intelligence des choses). C'est aussi admettre a priori que le sujet agit en fonction de raisons, qui lui appartiennent tant qu'il n'en a pas livré le contenu au chercheur, et du sens qu'il assigne à sa situation. C'est enfin admettre que le chercheur, fut-il savant ou « expert », ne dispose pas, du seul fait de ses connaissances, d'une clef d'accès au sens des conduites humaines et qu'il lui faut nécessairement, pour avoir une chance de s'en approcher, passer par la parole, l'explication, le commentaire du sujet » (Dejours, 1996, p. 169).

Sur ce point, donc, la psychodynamique du travail se rapproche de la spécificité de l'approche compréhensive, accordant le primat à l'intersubjectivité et à la compréhension du sens subjectif des situations. Elle postule non seulement que les agents possèdent des compétences cognitives qui leur permettent d'interpréter et de comprendre leur propre situation, mais également que leurs conduites sont fondamentalement organisées par la signification qu'ils attribuent à leur rapport au travail.

De ce qui a été dit précédemment, on peut facilement conclure que la psychodynamique du travail fonde sa démarche méthodologique sur une approche qualitative. En effet, le dispositif d'enquête en psychodynamique du travail (sur lequel nous aurons l'occasion de revenir à d'autres moments de la thèse) s'écarte considérablement du paradigme expérimental selon lequel la manipulation de variables permet de construire artificiellement une situation propice au test d'hypothèses formulées au préalable<sup>18</sup>. Il vise plutôt à saisir l'expérience de l'homme en situation de travail, devant faire face à des contraintes et des exigences réelles, issues de sa rencontre avec le réel du travail et des rapports sociaux dans lequel il est inséré. Les critiques adressées aux approches qualitatives sont devenues tellement classiques qu'elles sont désormais prévisibles : non-représentativité, impossibilité de généralisation, caractère lacunaire ou non probatoire des observations, etc. L'utilisation de données cliniques dans une démarche de recherche continue de poser problème et la validité scientifique des connaissances produites par ce type de méthodes est attaquée de façon répétée sur son incapacité à fournir des preuves incontestables. Et de fait, pour la postérité, le qualitatif continue d'être pris pour un piètre substitut du quantitatif, comme l'énonçait jadis la méprisante formule de Rutherford (cf. Dumesnil, 2011, p. 107). D'une façon générale, ces critiques partent du principe que seule la reproductibilité des observations et leur application au plus grand nombre sauraient garantir leur scientificité. Mais, plus que tout, la nature de ces objections révèle un désaccord de base sur la façon d'appréhender le rapport entre l'objet d'étude et le monde, entre le sujet connaissant et son objet de connaissance, enfin sur le rôle à accorder à l'expérience dans la production du savoir scientifique.

Cette opposition traverse, pour ne pas dire qu'elle structure, un important débat épistémologique, qui oppose ce que Julien Dumesnil (2011), en empruntant à Popper, nomme la théorie du « sceau » à la théorie du « projecteur ». Dans la première des alternatives, l'origine de la connaissance est située dans l'expérience sensible : la constitution du savoir scientifique serait redevable d'un recueil patient d'observations accumulées dans un réceptacle, le « sceau » de Popper. La théorie du « projecteur », au contraire, soutient que le savoir théorique prime sur l'expérience vécue ou sur la perception. Les observations sont

---

<sup>18</sup> Les raisons de l'abandon du modèle expérimental en analyse du travail sont clairement exposées par Daniellou (1996b). Cette rupture épistémologique et méthodologique implique également de renoncer au principe de prédictibilité des conduites en psychologie.

alors les conséquences du savoir, et non leur cause. Pour la première, l'action forge la théorie. À l'inverse, dans la deuxième, c'est la théorie qui éclaire l'action.

« Une opposition conceptuelle forte apparaît donc entre une théorie qui considère l'expérience sensible ou l'observation comme premier mouvement menant à la connaissance et une autre qui considère que la théorie ou l'hypothèse précède et guide toujours l'observation ou l'expérience. » (Dumesnil, 2011, p.95).

Je n'ai ni la prétention ni les moyens, de pouvoir trancher le débat en faveur de l'une ou l'autre des alternatives. Néanmoins, dans le domaine de la clinique, il nous faut admettre une primauté des données de l'expérience dans la constitution du savoir théorique. Ce faisant, la perception précède bien souvent sa formalisation savante (même si, dans bien des cas, l'observation est elle-même orientée par des prémisses théoriques). Quoi qu'il en soit, maintenons, à titre d'hypothèse, qu'il n'y a pas de connaissance clinique valide en dehors des données de l'expérience. C'est-à-dire, sans que le penseur accepte de descendre de son nuage contemplatif pour établir un rapport avec le réel du monde. Or, le rapport au réel ne peut être saisi que singulièrement, à travers un corps particulier. Cette idée, reprise et approfondie par la psychodynamique du travail, conduit à un renversement dans la théorie de la connaissance : la connaissance qui prend son ancrage dans l'expérience subjective ne serait pas une forme amoindrie de savoir, mais la pré-condition sans laquelle aucune connaissance objective ne pourrait se développer (Deranty & Dejours, 2010). De plus, pour les travaux qui se réclament de l'approche compréhensive, et pour la psychodynamique du travail en particulier, la réalité n'est inséparable ni de celui qui l'observe ni de celui qui agit en son sein. Elle se caractérise au contraire par une interaction constante entre le sujet et son contexte de vie, ce qui lui confère le caractère d'une construction toujours mouvante. À l'inverse, les méthodes quantitatives d'appréhension du réel se fondent sur l'idée que ce dernier préexiste au sujet connaissant, l'observateur entretenant un rapport d'indépendance plutôt que d'interdépendance au monde. De ce premier différend découlent les orientations distinctes des deux types de démarches. À l'opposé du « point de vue métrique », l'objectif de la démarche compréhensive ne saurait être de contrôler, de prévoir ou d'expliquer la survenue de phénomènes donnés, la prétention à la maîtrise de la totalité sociale n'étant qu'illusion. Participant d'un ordre changeant, le chercheur interviendrait plutôt en vue d'une production de sens par le biais de l'intercompréhension, ou comme un instigateur d'autoréflexivité. Encore une fois, cette visée ne saurait se passer du recours à l'échange langagier, d'où

l'importance accordée en psychodynamique du travail à la parole et aux commentaires produits tant par les salariés que par les chercheurs.

Par ailleurs, le propre de cette démarche méthodologique est de ne pas exclure du champ de la connaissance les cas singuliers (à cet égard, elle relève d'une forme particulière de casuistique). Si d'aucuns considèrent l'exclusivité d'une observation clinique comme une raison suffisante pour abroger sa portée scientifique, la clinique du travail retire nombre d'informations précieuses des situations particulières. Décider qu'un cas unique n'est pas intéressant, au titre qu'il n'est pas généralisable, paraît aujourd'hui difficilement recevable. Devrait-on, d'un revers de main, disqualifier nombre de découvertes majeures (tant dans le domaine des sciences de l'esprit que dans celui des sciences de la nature) dont l'origine repose sur une observation princeps<sup>19</sup> ? Force est de reconnaître une valeur heuristique aux cas uniques et aux observations pionnières, lorsque ces derniers mettent en lumière des faits empiriques qui permettent de contredire la théorie, ou en tout cas des pans de la théorie. L'incompatibilité de l'observation avec la loi générale, ou parfois la rareté de la coïncidence des événements, permet de tirer des conclusions à partir d'une seule observation (Widlöcher, 1990). Ainsi, le cas singulier tire son caractère informatif de sa capacité à remettre en cause les connaissances acquises<sup>20</sup>. C'est pourquoi, dans le domaine de la psychopathologie et de la clinique du travail, voire de la psychopathologie et de la psychologie clinique en général, le cas est aussi précieux que la généralité. Ce choix méthodologique n'est pourtant pas une particularité du domaine de la psychologie individuelle. Aujourd'hui, son usage s'est répandu dans le champ des sciences du travail, avec des justifications épistémologiques semblables :

« Cet aspect dialogique de la production de modèles éclaire d'ailleurs la question de la généralisation à partir de cas. Quelques cas ne permettent pas l'induction de règles générales. C'est dans la mesure même où ces

---

<sup>19</sup> Pour ne prendre qu'un exemple parmi d'autres, voici le commentaire que donne Jackie Pigeaud de la découverte du virus du SIDA : « Décider qu'un cas unique n'est pas intéressant est d'une extrême gravité. On touche ici à l'essence du cas. Prenons l'exemple du jeune marin anglais qui serait le « premier cas » du SIDA. Il est évident que si les médecins, surpris par les symptômes, incapables de les subsumer sous un concept, n'avaient pas réservé des prélèvements, s'ils avaient décidé qu'un cas rare est inintéressant, s'ils n'avaient pas été têtus, ce cas reconnu comme premier, du moins temporairement, ne fournirait pas les renseignements que l'on attend. Il aurait été purement et simplement évacué ou certains symptômes auraient été oblitérés pour que le cas particulier puisse rentrer dans un cas générale » (Pigeaud, 1990, p. 77).

<sup>20</sup> Sur ce sujet, Freud emploiera le terme de « cas négatif » pour désigner les observations qui autorisent à elles seules de contredire la théorie. La découverte d'un seul cas négatif permettrait de réfuter une hypothèse (Laplanche, 2007, p.238).



cas mettent en défaut des modèles précédemment dominants qu'ils permettent de discuter les limites de ceux-ci et de proposer une nouvelle modélisation, qui, tout en étant compatible avec la majorité des observations antérieures, intègre mieux les observations issues des nouveaux cas, et qui devra être soumise à de nouvelles épreuves. » (Petit, Querelle & Daniellou., 2007, p.395).

L'objectif de ces approches n'est pas tant d'établir des normes ou des régularités, que de dégager des observations type, dans une proximité avec la tradition de la phénoménologie sociale de Schütz ou encore l'ethnométhodologie (en effet, pour ces approches, héritières des travaux de Weber, la notion de typicalité ou d'idéal type prend la place de la loi causale qu'investiguent les sciences naturelles). D'autant plus que reconnaître l'existence de quelque chose dans un cas revient souvent à postuler son existence dans d'autres, jusqu'à preuve du contraire. Disqualifier la valeur heuristique du cas singulier sous le seul argument qu'il ne serait pas reproductible ou généralisable au plus grand nombre, reviendrait à faire de la répétition des observations le seul critère de légitimité scientifique. Disqualifier l'exception, l'unique, l'original relèverait de la capitulation en faveur d'une vision de la science essentiellement conservatrice. Une science « jalouse de la physique », tellement obsédée par sa méthode et les conditions de validité de la preuve qu'elle renoncerait au prédicat de la découverte. À l'opposé, la méthode clinique, dans la mesure où elle s'intéresse préférentiellement à l'unicité et à la singularité de chaque cas, favorise l'originalité :

« L'étude de cas individuels favorise la découverte, alors que les méthodes extensives se préoccupent d'apporter des preuves. Elle se situe donc en amont dans les stratégies de recherche. Elle demeure irremplaçable dans les domaines où l'expérimentation a un champ d'application limité et où l'observation se heurte à la rareté des faits observés. Conduisant le plus souvent à la construction de modèles, elle se réfère à la notion de type et non à celle de norme. » (Widlöcher, 1990, p. 293).

Au demeurant, elle conduit quasi invariablement à un renversement de la charge de la preuve. Car, une fois le cas décrit, les éléments épars d'observation se retrouvent assemblés sous la forme d'un tout cohérent et logique, auquel on confère une signification en référence à un cadre théorique donné. Dorénavant, c'est à l'opposition qu'il incombe de réfuter la validité des faits rapportés sous cette forme. Le débat contradictoire s'instaure alors, grâce au matériel apporté par le cas unique. La description et l'explication du cas constituent désormais la base à partir de laquelle se développe le différend scientifique.

L'observation clinique commentée, malgré son particularisme, reste un matériel essentiel à l'élaboration et à la discussion dans le domaine de la psychopathologie, et par extension

dans celui de la clinique et de la psychodynamique du travail. La description d'un cas, soit la sélection d'évènements et leur intégration dans une totalité significative, vise à proposer un tableau prototypique d'un ensemble de faits cliniques qui permettent de confirmer ou d'infirmer provisoirement les hypothèses avancées. L'apport fondamental de ce type de méthodologie réside dans la description de faits nouveaux. Leur validation scientifique dépend par la suite des enquêtes et contre-enquêtes réalisées sur ce thème, des tentatives de réfutation réussies ou ratées.

Terminons enfin par quelques mots sur la visée de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail. J'espère avoir passé en revue de façon suffisamment claire les différents principes sur lesquels se fonde ladite démarche. Ceux-ci se sont constitués en tant que tels au regard des connaissances existantes dans le domaine, des exigences propres à l'objet de recherche adopté et de l'expérience issue des diverses interventions de terrain. Cependant, les principes fondateurs de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail ne concernent pas uniquement la production de connaissances. Je dirai même que la dimension de recherche apparaît secondaire au regard de la préoccupation principale qui oriente le dispositif méthodologique, qui n'est rien d'autre qu'une préoccupation portant sur l'action. En effet, une des particularités du dispositif d'enquête en psychodynamique du travail, est qu'il est porté par une demande de transformation formulée par les travailleurs eux-mêmes. C'est donc à partir de la formulation d'une telle demande qu'interviennent les chercheurs, soucieux non pas de recueillir des données qui viendraient alimenter leurs hypothèses et leurs travaux scientifiques, mais de permettre aux demandeurs « de penser leur situation, leur rapport au travail, et les conséquences de ce rapport sur le hors-travail, et sur leur vie toute entière, c'est-à-dire de prendre pied dans la dialectique acteur-sujet » (Dejours & Abdoucheli, 1990). Le véritable défi pour la psychodynamique du travail, dans son versant pratique, est de promouvoir des actions susceptibles de modifier les destins de la souffrance psychique et de favoriser sa transformation jusqu'à un niveau qui devienne de nouveau supportable et compatible avec la réalisation du travail ordinaire. L'intervention d'un tiers externe à l'organisation, au service ou à l'entreprise est censée agir comme un catalyseur de la pensée et favorise, dans le cas idéal, la mise en place d'un organe de réflexivité permettant de perlaborer les raisons et le contenu du malaise psychique collectif. Ce processus ne peut pourtant pas être totalement dissocié d'une visée de recherche, puisque seule la production d'une nouvelle intelligibilité des situations de travail auxquelles se trouvent confrontés les acteurs permet de définir autrement les coordonnées et les enjeux de leur condition. Ainsi, la visée transformatrice se trouve intrinsèquement liée à une visée analytique et à la production

de connaissances, ce qui situe la démarche de la psychodynamique du travail dans la catégorie de la recherche-action. L'action s'arrête pourtant à l'identification des causes de la souffrance et à l'analyse des processus en jeu dans sa survenue, et ne verse en aucun cas dans une démarche prescriptive, préconisant aménagements, réformes ou modifications de l'organisation du travail existante. Les transformations concrètes sont à la charge des seuls acteurs, les chercheurs ne pouvant prendre la place de ces derniers dans le processus de remaniement effectif de l'organisation du travail.

## Avec la psychodynamique du travail, contre la psychodynamique du travail

L'objectif de cette thèse n'est certainement pas d'apporter des réponses à l'ensemble des questions soulevées jusqu'ici. Quitte à devoir le définir, je dirais qu'il s'agit d'explorer certaines tensions internes à l'édifice théorique de la psychodynamique du travail, de voir ce que les frictions provoquées par le contact avec d'autres approches font émerger, d'identifier, à travers les propos de ses détracteurs, les points forts et les points faibles de la discipline, les thèses qui demandent à être révisées ou à l'inverse celles qui méritent d'être établies. Dans le cas présent, la démarche est guidée par un projet subjectif particulier, celui qui m'anime et que j'ai tenté de présenter ci-dessus.

L'expédition ne s'aventure pourtant pas en *terra incognita*, puisqu'une partie des problèmes et des questions étaient déjà là, en jachère, dans les brèches ouvertes par les dissensions et les désaccords qui surgirent aussi bien au sein, qu'en périphérie du *corpus* théorique de la psychodynamique du travail. De fait, les controverses et les querelles, soient-elles internes ou externes à la discipline, ont le mérite de pointer et de mettre en lumière les articulations problématiques entre clinique et théorie, les insuffisances conceptuelles, les difficultés théoriques. Revisitons donc avec d'autres moyens les problèmes et les interrogations laissés en l'état, pour en faire à nouveau des objets de pensée.

Est-ce souhaitable de prendre comme point de départ de la réflexion les embarras existants, quand on se donne pour mission de faire avancer un questionnement sur les liens entre changement social, émancipation et liberté de la volonté ? C'est ce qui reste à voir. Mais, après tout, je suis soutenu dans ma tentative par la principale leçon de la

psychodynamique du travail, à savoir : là où se trouvent les difficultés, là où le réel résiste, se niche la vérité.

Par ailleurs, un des enjeux de cette thèse est de parvenir à rassembler et organiser des observations cliniques sur le thème du mensonge prescrit, de façon à pouvoir en donner une description dans les termes de la clinique du travail. Immanquablement, la description de ce nouveau phénomène clinique aura un impact certain sur l'appareil théorique de la psychodynamique du travail. Chaque nouvelle situation clinique décrite conduit à réinterroger une partie, voire l'ensemble, du système explicatif. On a toutes les raisons de croire qu'il en sera de même ici, et que la mise en évidence de faits cliniques inouïs entraînera des réaménagements théoriques en conséquence. Une question semble aussitôt s'imposer : quel sera l'impact des observations cliniques rapportées sur la théorie de la liberté en psychodynamique du travail ?

Je rappelle que le point de départ de la démarche propre à la psychodynamique du travail reste le terrain. Dans cette thèse, j'endosse la tradition qui consiste à faire des faits cliniques le terroir des questions de recherche. Il n'y a donc pas d'hypothèses formulées indépendamment du rapport à un terrain de recherche spécifique, mais un chemin qui va de la clinique à la théorie, pour retourner de nouveau à la clinique. Il s'en suit que le statut de la clinique ne peut être celui d'une simple illustration de la théorie : bien au contraire, elle est l'initiatrice même de la démarche de recherche. La préoccupation première pour la clinique, dans le sens d'une démarche qui prend sa source dans le terrain et qui retourne invariablement au terrain pour évaluer ses avancées théoriques, positionne cette thèse clairement dans le champ de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail. Ses enjeux, ses objectifs, son périmètre et sa portée concernent essentiellement ces disciplines. Ceci pour dire qu'elle n'est pas conçue comme une thèse interdisciplinaire, dont le but serait de rentrer directement en débat avec d'autres domaines des sciences, visant à contester des thèses issues d'autres disciplines ou à proposer des explications alternatives à celles déjà existantes. En revanche, il n'est pas exclu que les thèses ici avancées conduisent à mettre en question des conclusions formulées par d'autres et que les démonstrations développées dans le champ de la psychodynamique du travail obligent davantage de disciplines à revoir leurs propres présupposés. Ainsi, il n'est pas impossible que les éléments que je tenterai de mettre en avant dans le champ de la psychodynamique du travail aient une portée qui aille au-delà des frontières de la discipline. J'envisage ce travail comme une contribution, dans le meilleur des cas décisive, au progrès interne de la psychodynamique du travail, notamment en ce qui concerne certains pans de la recherche dans ce champ. Vu d'ici, il y a pourtant peu de raisons

d'espérer des réponses conclusives. Naturellement, je me satisferai volontiers de parvenir à poser quelques bonnes questions, au service d'une remise au travail constructive. Faire travailler une partie de la psychodynamique du travail – à la façon dont Jean Laplanche a fait travailler l'œuvre freudienne (Laplanche, 1987), si l'analogie m'est permise - voilà ce à quoi je me propose. Proposition trop ambitieuse, diront certains. Pas totalement à tort, eu égard d'un côté à la différence d'habileté qui me sépare du célèbre psychanalyste français ; de l'autre côté aux obstacles qui se dressent dès maintenant le long du parcours choisi. Et pourtant, je reste convaincu qu'un tel projet recèle un riche potentiel d'enseignements, à condition d'être conduit à la fois avec mesure et détermination.

# Chapitre 1 - Clinique du mensonge prescrit au travail : le cas des centres d'appels téléphoniques

## Les centres d'appels téléphoniques

Depuis leur apparition en France au début des années 90, les centres d'appels téléphoniques (CAT) ont connu une expansion considérable et représentent aujourd'hui un réservoir majeur d'emplois dans le secteur tertiaire (273 000 salariés en 2011, selon le dernier rapport de l'Assemblée Nationale<sup>21</sup>). L'importante croissance du secteur et l'ampleur du phénomène CAT est à l'origine d'un nombre important de travaux<sup>22</sup>, qui en font un des secteurs professionnels les plus étudiés de dernières années. Toutefois, le développement exponentiel des centres d'appel ne peut expliquer à lui seul l'intérêt que leur voue la communauté scientifique, intérêt dont les raisons se trouvent ailleurs : à la croisée de l'informatique et de la téléphonie, au moment où l'information et la communication se trouvent au centre de l'économie et de la société, les CAT apparaissent pour certains comme les laboratoires des métiers du futur, voir les hérauts du destin réservé à l'ensemble des activités de service. Ils représentent non seulement une activité où les nouvelles technologies remplissent un rôle central (par le couplage téléphonie-informatique), mais également un domaine où certains chercheurs croient repérer une néo-taylorisation appliquée au secteur tertiaire. Bref, une configuration archétypale de la condition moderne du salarié. Néanmoins, derrière l'image véhiculée de « la chaîne de montage du tertiaire » (Taylor & Bain, 1999), ou du « panopticon électronique » (Bain & Taylor, 2000), se trouve une réalité composite (Glucksmann, 2004).

---

<sup>21</sup> Rapport n°242 fait au nom de la Commission des Affaires Économiques sur la proposition de loi portant obligation d'informer de la localisation des centres d'appels (n° 143), par M. Marc Le Fur, député. Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 3 octobre 2012.

<sup>22</sup> En France, voir entre autres Lechat, N. & Delaunay, J.-C., (2003). Pour une revue de littérature en langue anglaise se référer à Russel B., (2008). « Call centers : a decade of research », *International Journal of Management Reviews*, Volume 10, Issue 3, pp. 195–219.

Les missions des centres d'appel sont multiples : réception et transfert d'appels, services d'après-vente et d'information client, télémarketing, télévente, services de réclamation, de recouvrement de créances, services d'assistance et de support internes ou externes à l'entreprise, etc. Aussi, on repère différents types de CAT selon leur fonction, leur statut (interne ou externe), leur population, leur place dans la chaîne de production. De façon relativement succincte, on peut les caractériser ainsi :

« Les centres sont dits "sortants" lorsque c'est l'opérateur qui appelle un client réel ou potentiel (dans le cas de marketing ou prospection par exemple), et "entrants" lorsque ce sont les clients qui appellent (dans le cas des demandes de renseignements, de réservation de billets, de commandes, de maintenance, etc.) ; ils mettent en relation soit une entreprise avec une autre entreprise (business to business), soit une entreprise avec le consommateur final (business to consumer) ; ils peuvent être soit internes à une entreprise, soit sous-traités à une société spécialisée dite "prestataire" ; ils peuvent être localisés au sein de l'entreprise même, ou extériorisés ; ils nécessitent enfin des compétences très diverses, tant techniques que commerciales, de la part des opérateurs » (Di Ruzza, 2003, p. 3).

Dès leurs débuts, ces services ont essentiellement été envisagés comme des coûts importants pour les entreprises. Situés en bout de chaîne, les CAT assuraient le plus souvent des fonctions de renseignement et d'aide aux clients. Dans un renversement décisif, ils se retrouvent aujourd'hui au centre de l'action commerciale des entreprises et représentent le plus souvent une source de bénéfice, ce qui explique en partie leur multiplication. Le changement d'orientation conduit à une centration de l'activité sur la relation client, cette dernière devenant la source d'un chiffre d'affaires additionnel et d'un supplément de revenu (réception de commandes, télévente, etc.). Très rapidement, les CAT sont devenus les nouveaux « centres de profit » (Lechat & Delaunay, 2003), à l'origine d'une plus-value non négligeable pour la plupart des entreprises.

Dans un premier temps, le travail des téléopérateurs a été analysé sous l'angle des caractéristiques organisationnelles des CAT. Ainsi, les chercheurs se sont d'abord intéressés au cadre de l'activité, plutôt qu'à son contenu. L'organisation du travail dans les CAT repose sur un couplage entre l'outil téléphonique et l'outil informatique (ce dernier permettant une uniformisation très poussée des tâches). Le travail des téléopérateurs dépend de l'utilisation de ces outils techniques, soit pour la mise en relation avec le client ou l'utilisateur, soit en tant que forme de gestion, d'évaluation et de contrôle du contenu de l'activité. Cette dernière est alors commandée par une double logique, celle des flux d'appels (entrants ou sortants) et celle des consignes et prescriptions (Cousin, 2002). Les consignes de l'organisation du travail, à

leur tour, définissent ce que l'on peut, ou ne peut pas faire, à travers des scripts langagiers précis<sup>23</sup>. De plus, pour une majorité de centres d'appel le rythme de travail est imposé par une machine : le logiciel qui sélectionne et déclenche les appels à la place du téléopérateur. Dans ce contexte, le poids du travail prescrit semble laisser peu de marges d'autonomie. À l'inverse, le contrôle apparaît comme permanent, qu'il soit le fait d'un humain (superviseur) ou d'outils technologiques (écoutes, suivi informatique, pratique d'appels mystère, etc.). Dans un cas comme dans l'autre, il est essentiellement d'ordre quantitatif (statistique). La question du contrôle, soit dit en passant, semble se confondre avec celle de l'évaluation : ici, l'évaluation vise la performance (les objectifs définis par l'organisation du travail) et la conformité aux consignes. De ce fait, elle fonctionne régulièrement comme un outil de contrôle supplémentaire. Finalement, les CAT pourraient bien être le premier environnement de travail du monde des services se trouvant soumis à une mesure aussi précise de la productivité et où il est possible, grâce à l'informatique, d'obtenir un suivi individuel en temps réel : grâce à des outils comme l'Automatic Call Distribution<sup>24</sup>, il est possible de décortiquer l'acte de travail et de le suivre point par point (Cousin, 2002).

Très fréquemment, l'étude de l'organisation du travail en CAT établit un rapport d'analogie avec l'organisation du travail de type tayloriste : on parle alors de « taylorisation » des activités de service ou de nouvelles « usines du tertiaire » (Holman, 2002 ; Calderón, 2005). Indéniablement, le travail en CAT présente des points communs avec le système taylorien : les principes du contrôle de temps y sont poussés à l'extrême, comme sont poussés à l'extrême les principes de la prescription et du contrôle de son effectuation, de la division du travail stricte entre le prescripteur-contrôleur et l'exécutant (Di Ruzza, 2003). En effet, grâce à l'association entre l'informatique et les principes tayloriens, il est possible d'obtenir une rationalisation extrême.

La description de l'organisation du travail dans ces termes a conduit à ce que la thématique de la rationalisation (technologique, gestionnaire et organisationnelle) de l'activité devienne un thème central dans les études récentes sur les CAT<sup>25</sup>. L'omniprésence des

---

<sup>23</sup> Le script constitue un argumentaire établi à l'avance qui est défini comme « un condensé de bonnes recettes, de la bonne méthode » (Buscatto, 2002, p. 106).

<sup>24</sup> Dispositif logiciel et matériel qui permet la gestion des appels en automatisant la distribution sur les différents opérateurs.

<sup>25</sup> Certains auteurs vont jusqu'à parler d'hyperationalisation (Cousin, 2002), la figure de la robotisation des téléopérateurs, à l'allure de science-fiction, n'étant alors jamais très loin (Calderón, 2005 ; Bouvet & Schneider,



procédures de contrôle, la permanence de la surveillance, l'emprise du dispositif technologique et l'hégémonie des prescriptions sont devenues des préoccupations majeures, de telle façon que le débat scientifique s'est régulièrement structuré autour de l'antinomie contrôle-autonomie. Ainsi, le jeu qui s'instaure entre l'aspect contraignant de la prescription, souvent conçue comme absolue, et la liberté dont disposent ou que s'arrogent les opérateurs, constitue un objet d'étude prisé. On oppose alors le déterminisme technologique ou la toute-puissance de l'organisation du travail (le « panopticon ») aux diverses tentatives de résistance des salariés (Buscatto, 2002 ; Calderón, 2005). Pour certains, l'ubiquité de la prescription entraînerait l'assujettissement des salariés à la logique organisationnelle, alors que pour d'autres il ne saurait y avoir de domination totale du travail prescrit, les opérateurs disposant toujours de réelles marges de manœuvre. Une majorité d'auteurs concède cependant que la thèse de la surveillance et du contrôle total est difficilement soutenable (Bain & Taylor, 2000 ; Taylor, Mulvey, Hyman, & Bain, 2002 ; Cihuelo, 2008). Les études de terrain qui se penchent de façon plus détaillée sur l'activité réelle montrent en effet que des marges de manœuvre effectives existent encore pour les téléopérateurs. D'après Di Ruzza (2003), par exemple, il y a une marge considérable entre ce que l'on demande de faire aux salariés et ce qu'ils font réellement. Les supports écrits (ou scripts) n'ont pas la fonction de prescription absolue qui leur est souvent attribuée et les agents sabotent souvent les réponses, voire raccrochent sans même répondre au client juste pour tenir le nombre d'appels exigé (Flichy & Zarifian, 2002).

Une deuxième veine de travaux s'arrête plus longuement sur la dimension spécifique de l'activité des téléopérateurs que représente la relation client. Identifiée par les entreprises comme un objet essentiel dans la concurrence qu'elles mènent entre elles, la relation client est devenue aussi fondamentale que le produit. C'est pourquoi les centres de la relation client ont pénétré tous les domaines et tous les types d'entreprises. Le jugement du client est devenu essentiel pour la stratégie de l'entreprise, d'où l'idée répandue du « client-roi ». Logiquement, la relation avec le client est de ce fait placée au centre de l'activité des téléopérateurs. Leur objectif est de s'adapter au plus près de la demande, de personnaliser la relation et la communication, d'établir un contact proche et en même temps de respecter les prescriptions concernant les durées de communication, les scripts, les formules imposées. La hiérarchie ordonne de personnaliser le coup de téléphone : tenir compte des caractéristiques spécifiques

---

2007). Cf. également les premières publications sur le sujet, notamment l'article classique de Taylor & Bain (1999).

de l'interlocuteur, adapter son langage selon que la personne contactée est médecin, avocat, ou artisan-plombier. S'il s'agit bien de vendre le même produit, les modalités du démarchage doivent correspondre aux particularités du client potentiel. Enfin, l'enfermement des individus dans la relation directe et exclusive avec le client extérieur se traduit matériellement par le port du casque, la focalisation de l'attention sur l'écran et le lien téléphonique. Il laisse peu de place à la communication sur les lieux de travail. Quand ils ne sont pas totalement interdits, les échanges informels sont rares : des pauses contrôlées, des horaires de travail divergents, ou le port constant du casque sont quelques-uns des éléments qui les rendent difficiles.

La dimension communicationnelle de l'activité des téléopérateurs est pourtant primordiale. En effet, les centres d'appel téléphonique ont ceci de particulier que le contenu même de la tâche porte sur la communication. Dès lors, les actes de langage y constituent la base du travail, ils sont à la fois le contenu de l'activité et l'outil de travail principal. Cette particularité amène certains auteurs à caractériser les salariés de ces structures comme des « travailleurs du langage » (Boutet, 2008), au sens où l'organisation du travail exploite prioritairement les ressources langagières des individus. Ici, les prescriptions et les consignes qui définissent la tâche portent spécifiquement sur le langage et la parole, sur ce qu'il faut dire et ne pas dire, sur le fond et la forme de la communication. Cependant, communiquer ne va pas de soi. Si rien ne semble plus nécessaire que de communiquer pour travailler, la communication reste néanmoins un processus difficile, parsemé d'obstacles. L'idéal d'une communication sans entraves, orientée vers l'entente et l'intercompréhension, n'est pas donné d'emblée et reste dépendant de la mise en place de formes de communication authentiques et sincères. Ceci, car le langage peut facilement être détourné de sa fin : de véhicule de l'intercompréhension, il risque de devenir un instrument de manipulation pour amener l'autre, malgré lui, à des fins qui ne sont pas les siennes. C'est certainement la duplicité potentielle du langage qui conduit Josiane Boutet à l'affirmation suivante : « Aujourd'hui pour de nombreux salariés, le modèle conversationnel d'un échange harmonieux entre interlocuteurs consentants, engagés dans une tâche commune à mener à bien, ne constitue certainement pas le modèle communicationnel qu'ils vivent jour après jour dans leur univers professionnel » (2008, p. 177).

C'est bien ce que révèlent les études qui s'intéressent de près au contenu de l'activité des téléopérateurs. En effet, l'étendue des contraintes en CAT pourrait bien conduire à des situations paradoxales où, de façon à satisfaire les impératifs de la tâche, les opérateurs sont amenés à déformer leurs propos, à travestir la vérité, voire tout simplement à mentir à leurs interlocuteurs (Jaeger, 2002 ; Russell, 2007 ; Rolo, 2011 ; Sznalwar & Uchida, 2011),

dérogeant ainsi à l'idéal (tant proclamé par la communication d'entreprise) d'une relation authentique avec le client. Les travaux de Jaeger (2002) et de Zarifian (2009) fournissent une bonne illustration des contradictions affrontées par les salariés. Dans la description qu'elle fournit de ses observations en centre d'appel, Christine Jaeger met en lumière le conflit vécu par les téléconseillers :

« Répondre à des demandes individualisées rapidement pose des problèmes surtout dès lors que l'on s'interroge sur ce que signifie : "satisfaire le client"... car il faut bien être rentable ! Il ne s'agit pas de satisfaire le client sans faire aussi du profit. L'arbitrage entre la qualité du service ou du bien à vendre et l'impératif incontournable de la rentabilité constituent alors un premier paradoxe. Comment arbitrer entre le quantitatif (la rentabilité) et le qualitatif (une relation de confiance à établir) ? » (2002, p. 54).

Les désajustements entre ce qui est demandé au salarié et ce qu'il perçoit lui-même comme un travail de qualité sont récurrents. Ici, l'intérêt de l'entreprise peut parfois se révéler contradictoire avec l'intérêt du client, d'où l'impression des agents d'agir au détriment de ce dernier, principal destinataire de leur service.

De ce que je viens d'écrire découle logiquement un intérêt pour le terrain spécifique des centres d'appel. D'un côté, parce que le rapport entre contrainte et liberté se joue ici selon des modalités particulières, qu'il importe à la fois de préciser et d'analyser en profondeur. De l'autre, parce que la dimension communicationnelle de l'activité est au premier plan, ouvrant la porte à l'étude des entorses, des déformations et des distorsions de la communication, parmi lesquelles le mensonge occupe une place de premier plan.

Par ailleurs, on remarquera que, d'une façon générale, les études consacrées aux CAT accordent peu de place au rapport subjectif au travail. Les descriptions portant sur la logique organisationnelle, la nature des prescriptions ou les conditions de travail sont largement fournies, mais relativement peu de travaux s'intéressent spécifiquement au vécu subjectif des téléopérateurs et aux aménagements psychologiques qu'ils développent pour pouvoir faire face à la tâche. Même si le lien entre santé et travail est ébauché, il ne reste que peu exploré, ou uniquement par le biais d'approches purement descriptives, laissant de côté la « boîte noire » du fonctionnement psychique. Faisons le pari qu'une approche basée sur la psychodynamique du travail sera en mesure de pénétrer davantage dans ladite boîte noire pour, le cas échéant, détailler le contenu psychologique et affectif de l'activité de travail en centre d'appel.

Cette rapide revue de la littérature fournit une vue d'ensemble des travaux contemporains sur le travail en centre d'appel. Contrairement à la majorité de ces études, qui se préoccupent essentiellement de la description en termes objectifs des caractéristiques organisationnelles du travail en CAT, je souhaite focaliser l'investigation sur la dynamique subjective de l'activité des téléopérateurs. Sans pour autant exclure de l'analyse le poids des contraintes de l'organisation du travail, je m'attarderai préférentiellement sur les effets subjectifs des nombreuses prescriptions, et tout particulièrement de celles qui impliquent de tromper les clients.

## Matériel et procédure

Le matériel clinique à partir duquel je développerai mon argumentation provient de sources diverses. En raison des particularités de chacune de ces sources et de celles des terrains d'investigation qui leur sont associés, j'ai eu recours à différentes techniques pour le recueil des données. Au regard de cette diversité de procédés, il me semble important de rendre compte ici des caractéristiques de chacune des méthodes d'investigation adoptées, aussi bien que des différentes étapes de la procédure de recherche. Les prochains paragraphes seront donc consacrés à la justification du choix des méthodes employées : d'une part au regard de leur pertinence à l'égard de l'objet d'étude retenu; d'autre part pour rendre compte de leur capacité à établir un lien robuste entre recherche empirique et production de connaissances. Cette entreprise de justification s'accompagne naturellement d'un ordonnancement et d'une hiérarchisation du matériel empirique, dont le but est de proposer une présentation des données qui fasse ressortir, dans un premier temps, les éléments centraux pour l'analyse, et dans un deuxième temps la cohérence significative d'un matériel qui peut paraître au départ extrêmement hétérogène.

## Les méthodes d'investigation

### L'enquête en psychodynamique du travail

J'ai déjà consacré quelques paragraphes à l'explicitation des principes méthodologiques qui sous-tendent la démarche de recherche en psychodynamique du travail. C'est pourquoi il ne s'agira plus ici d'argumenter le bien-fondé épistémologique de ces principes, mais plutôt de décrire dans le détail les différentes étapes de la méthode d'investigation spécifique que constitue l'enquête en psychodynamique du travail.

La méthodologie en psychodynamique du travail est exposée par Christophe Dejours dans la deuxième partie de *Travail, usure mentale* ([1980] 2008). Ce passage, largement inspiré de la présentation de la méthodologie en psychopathologie du travail présentée lors du *Séminaire Interdisciplinaire* (Dejours, 1988), est devenu la référence classique en ce qui concerne la description de la méthode en psychodynamique du travail. Cependant, malgré cette présentation canonique, on a pu faire de l'enquête un objet relativement énigmatique, donnant parfois l'image d'une pratique hermétique, dont les mystères ne seraient accessibles qu'à un cercle restreint d'initiés aux enseignements de la psychodynamique du travail. Ainsi, à Anne Flottes de dire que « vue de l'extérieur, l'enquête en psychodynamique du travail apparaît souvent comme un dispositif magique, suscitant autant de fascination que d'animosité » (Flottes, 2009 p.40) ou encore Pascale Molinier « l'enquête et l'interprétation en psychodynamique du travail apparaissent aux yeux de beaucoup comme relevant d'une sorte d'alchimie secrète et mystérieuse, dont on ne comprend pas très bien comment elle opère » (Molinier, 2002b, p. 132). Progressivement, la multiplication des articles consacrés à la question a permis de lever ce voile d'opacité. S'il fut un temps où on pouvait encore déplorer l'absence de références sur le thème (Molinier, 2002b), ces dernières années plusieurs textes se sont intéressés aux questions de méthodologie en psychodynamique du travail, révélant de la sorte les différentes étapes, le déroulé et le mode de fonctionnement de l'enquête. Aujourd'hui, elle peut difficilement être considérée comme un objet énigmatique, au contenu indéchiffrable, surtout en ce qui concerne ses principes de base et son cadre méthodologique (il en va sans doute différemment de sa pratique effective...). Je prendrai appui sur les divers écrits consacrés aux spécificités méthodologiques du dispositif d'enquête en psychodynamique du travail (Dejours, 1988, 1980 ; Dessors & Flottes, 2001 ; Molinier, 2002b ; Dessors, 2009 ; Flottes, 2009) pour présenter cette démarche.

Précisons d'emblée que l'enquête en psychodynamique du travail n'est pas uniquement présidée par un impératif de production de connaissances. Fidèle héritière de la tradition ergonomique, l'enquête en psychodynamique du travail est aussi une forme d'action (Dessors & Flottes, 2001). Elle vise, au-delà d'une contribution au champ de la recherche académique, à accroître la possibilité d'agir des travailleurs sur la situation qui les afflige. Néanmoins, si en dernière instance l'enquête vise bien une modification des conditions concrètes dans lesquelles se fait le travail, cette modification passe d'abord par une transformation du rapport subjectif au travail. Dans un premier temps, ce sur quoi agit une enquête n'est pas le travail, mais le rapport subjectif au travail des acteurs :

« L'enquête en psychodynamique du travail vise bien une *modification* de ce qui est. Toutefois, cette modification ne concerne pas le monde des choses. L'enquête en psychodynamique du travail ne vise pas à transformer le travail, mais à modifier le rapport subjectif au travail. Ou, pour le dire autrement : ce qu'une enquête modifie, ce n'est pas le travail, c'est le *travailler*. L'enquête est l'aventure, à chaque fois inédite, d'une question somme toute triviale : qu'est-ce qui fait souffrir dans le travail ? On fait le pari que le travail accompli par les gens dans le collectif d'enquête transforme leur rapport à la souffrance.

Que les modifications du travailler et du pouvoir d'agir ensemble amènent les gens à inventer de nouvelles solutions techniques, à intervenir autrement sur les systèmes, à réaménager diverses contraintes, à réduire certaines contradictions dans l'organisation du travail, c'est ce que les gens souhaitent, ce pour quoi ils s'engagent dans le dispositif d'enquête, et c'est souvent ce qui arrive au décours ou à l'issue d'une enquête. Cependant, ce n'est pas *a priori* ce que nous, les chercheurs, cherchons à faire. Notre domaine d'action, limité à *l'élucidation de la rationalité subjective des conduites humaines*, vise l'accroissement de l'autonomie singulière, d'abord, et celui du pouvoir d'agir ensemble, ensuite. » (Molinier, 2002b, p. 134-135)

Le travail de l'enquête vise donc à outiller les acteurs en vue de l'action. C'est pourquoi l'intérêt des chercheurs à la connaissance est subordonné à l'intérêt des principaux concernés par l'enquête (cela ne revient pourtant pas à réduire ou à éliminer l'intérêt du chercheur pour la production de savoir, et nous verrons pourquoi par la suite).

Comme pour les démarches qui s'inspirent de l'ethnométhodologie (Garfinkel, [1967] 2007), la visée transformatrice assumée par la psychodynamique du travail se fonde sur l'idée que les acteurs possèdent des compétences qui leur permettent d'interpréter et de comprendre leur situation, et, dans certaines conditions, d'agir sur cette dernière pour la modifier. En outre, on suppose que les conduites humaines, même lorsqu'elles paraissent aberrantes, sont guidées par des raisons valables. Seulement, ces raisons sont les raisons de l'acteur et non pas celles du chercheur. En psychodynamique du travail, donc, on parie sur la rationalité de l'agir

humain (Molinier, 2006). Et si on présuppose que les sujets possèdent les compétences nécessaires pour comprendre ce qui leur arrive, on postule également qu'ils sont en essence des sujets actifs et responsables. Un sujet capable de saisir la situation dans laquelle il se trouve est - encore une fois dans certaines conditions - en mesure de prendre des dispositions en vue de s'adapter à cette même situation. Il ne subit pas passivement le monde, réagit aux contraintes qui s'imposent à lui, construit des aménagements qui lui permettent de s'ajuster, tant bien que mal, aux événements et vicissitudes de la vie.

Cette conception particulière du sujet fait que le point de départ de toute enquête repose sur la formulation d'une demande, expression d'une volonté collective de transformation. Ainsi, ce n'est que lorsque les travailleurs manifestent une envie de se pencher sur les difficultés qu'ils rencontrent dans le cours de leur activité que la demande s'avère recevable pour le chercheur en psychodynamique du travail. Le plus souvent, il s'agit d'une interrogation portant sur l'apparition de manifestations de souffrance psychique, d'affrontements entre collègues ou de comportements violents ; d'une inquiétude à l'égard de l'augmentation des maladies somatiques ou de la survenue d'un ou de plusieurs suicides ; d'une préoccupation à propos de la multiplication des incidents qui mettent en cause la sécurité des personnels et la sûreté des installations ou qui provoquent une dégradation générale de la production. En psychodynamique du travail, il n'y a de demande recevable que celle qui émane des travailleurs eux-mêmes, c'est-à-dire de ceux qui sont concernés au premier chef par les difficultés mises en avant dans l'énoncé de la demande. Toutefois, la demande initiale, générique, peut être formulée par différents acteurs appartenant à l'entreprise : la médecine du travail, les représentants du personnel, la direction ou le département de ressources humaines, un groupe de travailleurs isolé ou un service particulier, un Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT)... Elle s'énonce donc dans le langage de l'entreprise, ou en tout cas dans les termes des acteurs à l'origine de la démarche. Par conséquent, pour être admissible dans le cadre d'une enquête en psychodynamique du travail, toute demande doit impérativement faire l'objet d'un processus de reformulation, au cours duquel la requête des salariés est calibrée et ajustée en fonction des règles déontologiques et méthodologiques propres au dispositif d'investigation. L'existence d'une demande idéale, en adéquation parfaite avec les principes de la psychodynamique du travail, demeure une lubie de chercheur. Au départ, les demandes qui émanent du monde du travail sont forcément imparfaites, inadéquates ou inappropriées. Elles ne peuvent jamais correspondre, au préalable, aux souhaits des chercheurs. Elles sont, invariablement, bancales et décalées par rapport aux exigences de la recherche scientifique. D'où l'importance des

pourparlers initiaux qui s'installent entre chercheurs et demandeurs. Seul un travail approfondi, qui interroge les acteurs de l'entreprise sur les raisons qui les ont conduits à s'adresser aux chercheurs, permet de préciser le contenu de la demande et de juger de la faisabilité de l'enquête.

Une fois le *travail de la demande* abouti, s'initie un travail de préparation de l'enquête qui consiste à rencontrer les différents acteurs de l'entreprise, à visiter les installations, à définir le collectif d'enquête (combien de chercheurs vont participer ? de quelle appartenance disciplinaire ?), à réunir de multiples informations sur le processus de travail et les missions de l'entreprise (cela suppose l'accès à des documents à caractère technique, économique, historique et scientifique). Le but de cette *préenquête* est de permettre aux chercheurs de se forger une représentation imagée de l'environnement de travail des salariés (Dejours, 1980). Par la suite, les chercheurs organisent, en concertation avec les demandeurs, une réunion ouverte à l'ensemble des salariés, au cours de laquelle sont présentés la méthodologie et les principes de l'enquête, la thématique retenue, ainsi que les éléments théoriques qui sous-tendent l'ensemble de la démarche. Lors de cette même réunion, les chercheurs exposent les attentes que l'on peut nourrir à l'égard d'une telle enquête, comme les risques inhérents à la démarche : l'enquête relève d'un travail ponctuel dont l'objectif est d'élucider les liens entre organisation du travail et souffrance psychique. Elle n'est possible que s'il existe un désir collectif d'élaboration des difficultés du travail quotidien. Elle vise à rendre compréhensibles les ressorts de la mobilisation subjective et l'apparition de manifestations de souffrance (et éventuellement de plaisir au travail). Il ne s'agit donc pas d'une intervention thérapeutique à destination des personnes « en difficulté » ni d'un audit dont le but est d'accumuler des faits objectifs au service d'un commanditaire déterminé. L'enquête en psychodynamique du travail n'a pas pour fonction de se substituer aux acteurs internes dans la résolution des conflits et ne cherche pas à s'interposer comme un dispositif de médiation entre des points de vue antagoniques. Enfin, elle ne prétend pas trouver une issue à toutes les difficultés rencontrées dans les activités quotidiennes ni faire un diagnostic débouchant sur des préconisations (Flottes, 2009). Par ailleurs, ceux qui choisissent de s'engager dans l'investigation encourent des risques que l'on ne peut négliger. Dans *Travail usure mentale* ([1980] 2008), Christophe Dejours identifie trois dangers potentiels : le risque que l'enquête ne débouche sur aucune découverte permettant d'apaiser le malaise collectif ; le risque que l'on ne trouve pas du tout ce qui était espéré, ce qui pourrait avoir des effets inattendus en aval ; enfin, le risque de pointer des événements pénibles, de réveiller des affects douloureux, mettant ainsi en danger



la stabilité identitaire des participants, ainsi que les mécanismes d'adaptation aux contraintes de l'organisation du travail.

Reste à préciser, du côté des travailleurs, qui participe à l'enquête. Compte tenu des particularités du dispositif et de la nature de l'investigation – qui touche à des aspects pénibles du vécu de chacun – il est naturel que seuls certains des salariés se prêtent à cette épreuve. Dans la mesure où cette dernière requiert des sujets de se prononcer sur des dimensions aussi intimes et sensibles que la souffrance psychique, on ne saurait leur imposer de participer. On ne peut contraindre les travailleurs à parler de leur souffrance. C'est pourquoi la composition du ou des groupes d'enquête doit être réalisée en faisant appel au *volontariat*. Le principe du volontariat est le corrélat logique du principe de la demande. Si on ne peut travailler qu'à partir d'une demande émanant des salariés eux-mêmes, on ne peut pas non plus exiger ou ordonner aux salariés de participer. On part du principe que l'engagement volontaire est le seul témoin acceptable d'une motivation véritable pour participer à l'élaboration collective. De fait, seul le principe du volontariat est en mesure d'assurer un cadre propice à la production d'une parole authentique. Car, en fonction des caractéristiques méthodologiques et déontologiques du dispositif, les participants n'exprimeront pas la même chose. De même, les chercheurs ne pourront entendre de façon identique. Ce que sont en mesure de dire les sujets, ainsi que ce que pourront en comprendre les intervenants, varie en fonction des conditions de production de la parole (Dejours, 2006a). Dans le cas de l'enquête en psychodynamique du travail, l'action des chercheurs vise à instaurer un cadre méthodologique à l'intérieur duquel puisse avoir lieu une double intercompréhension : d'abord entre les agents concernés au premier chef par la situation de travail ; ensuite, entre ces agents et les chercheurs extérieurs, porteurs d'une grille d'interprétation et d'un ensemble de connaissances. Comme énoncé auparavant, l'objectif de cette intercompréhension est d'aider les salariés à reprendre la main sur leur propre activité.

Néanmoins, la saisie du sens subjectif de la situation repose sur une posture spécifique du clinicien qui, dans les jolis mots de Dominique Dessors, s'assimile à une « pratique de l'inconfort » (cité dans Flottes, 2009, p.34). Ladite posture emprunte largement à l'approche compréhensive, comme on a vu précédemment, dans la mesure où elle adopte pour centre de gravité de l'investigation la compréhension du sens subjectif de la situation. Mais elle se base également sur une connaissance profonde des catégories de la psychopathologie et de la psychanalyse, pour lesquelles le critère de la santé des sujets est central. Cette dimension mérite donc une attention particulière de la part du clinicien du travail. En psychodynamique du travail, la posture clinique accorde un intérêt capital à la dimension subjective, sans pour

autant céder sur la critique. Critique qui puise à la fois dans le concept et dans ce que Christophe Dejours, en référence à Alain Wisner, a choisi de nommer la « disposition morale » du chercheur :

« La disposition « morale » du chercheur, qui prend ici la forme de la confiance de Wisner dans l'être humain et dans les travailleurs, associée à une indignation permanente contre l'injustice, laquelle constitue le mobile de la recherche. » (Dejours, 2006b, p. 209).

D'où l'importance de ne pas abandonner l'impératif de recherche. Même si l'enquête est essentiellement tendue vers l'action, l'intérêt pour la connaissance demeure essentiel pour la production de l'intercompréhension et de l'intelligibilité. L'indignation face à un état de fait inacceptable, l'étonnement vis-à-vis d'une situation surprenante, la perplexité en face de conduites inexplicables sont au fondement de l'intérêt pour la connaissance, comme de l'attitude clinique. C'est là que, dans son effort pour comprendre, le chercheur se trouve maintenant lui-même aux prises avec les dangers de l'écoute. Car la déstabilisation qui découle du fait de se laisser pénétrer par la parole de l'autre ne guette pas seulement les participants à l'enquête. Elle affecte également le chercheur :

« Mais qu'il s'agisse de la cure analytique ou de l'enquête en psychodynamique du travail, chercher à se comprendre, ou à comprendre l'autre, présente toujours un risque, celui d'être profondément transformé par ce que l'on a compris. Il est essentiel de souligner que ce risque ne concerne pas seulement les « demandeurs » - analysants ou participants à l'enquête -, mais également celui qui, analyste ou chercheur, prend le risque de comprendre l'autre. Ce risque est problématisé en psychodynamique du travail en termes de « parole risquée » et « écoute risquée ». » (Molinier, 2006, p. 292).

Cette interrogation incessante, dont le corrélat dangereux est la désorientation subjective, va de pair avec un refus de la posture d'expertise, à savoir de l'idée que les solutions aux difficultés rencontrées par les agents résideraient exclusivement du côté du savoir apporté par le chercheur externe à la situation. En clinique du travail, l'intervenant fait fonction de promoteur de réflexivité, en mettant en place les conditions nécessaires à l'intercompréhension et à l'élaboration collective. Ce n'est pourtant pas son expertise qui permettra de décréter l'action, étant donné que cette dernière est entièrement dépendante de la formation d'une volonté collective de transformation chez les participants à l'enquête. Les préconisations et les recommandations, aussi intelligentes soient-elles, ne pourront provoquer le changement si elles ne bénéficient pas de l'enthousiasme et de la mobilisation des

travailleurs. Ainsi, les connaissances des chercheurs ne pourront jamais se substituer à l'effort des sujets pour trouver une issue satisfaisante, experts qu'ils sont de leur situation de travail et de ce qui les fait souffrir. L'attitude clinique implique donc, du côté de l'intervenant, de renoncer à offrir des solutions toutes faites, prêtes à l'emploi. Difficilement acceptable en ergonomie (Daniellou, 2002), le refus de la posture d'expertise représente une exigence fondamentale dans la conduite d'une enquête en psychodynamique du travail. Ce qui revient à dire, si l'on accepte de déformer le terme déjà consacré en psychanalyse, que l'observance d'une « règle d'abstinence » s'avère essentielle pour toute tentative de transformation rationnelle de l'organisation du travail. En prolongeant le parallèle avec la cure psychanalytique, dans l'enquête en psychodynamique du travail, tant le savoir que l'action à proprement parler reste du côté des sujets, les intervenants ne pouvant rien faire à leur place (Gaignard, 2008a ; Gaignard, 2008b).

Pour ce qui est des modalités pratiques de mise en place des groupes d'expression, elles sont décrites dans le détail par Pascale Molinier (Molinier, 2002b, 2012a) : l'enquête passe par la constitution de petits groupes relativement homogènes (en évitant de mélanger des niveaux hiérarchiques ou certains métiers) qui participent à des séances collectives de travail d'une demi-journée. En règle générale, chaque groupe participe à deux, trois ou quatre séances de travail, espacées dans le temps d'environ deux semaines. À l'issue des séances de recueil de matériel, les chercheurs rédigent un rapport comportant leur analyse de la situation, qu'ils restituent oralement au groupe. Le rapport est lu dans l'intégralité et la restitution s'étend sur une journée, au cours de laquelle le rapport est discuté, contesté, ajusté et finalement ratifié. Cette étape de l'enquête prend le nom de *validation*. Une fois validé, le rapport est destiné à l'usage des participants. Il alimente la discussion sur la transformation de l'organisation du travail et, à ce titre, il est d'usage d'organiser une ou plusieurs restitutions de son contenu aux différents acteurs de l'entreprise (services de santé au travail, direction des ressources humaines, CHSCT...).

Au cours des 30 ans d'existence de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail, les méthodes d'investigation ont évolué sous l'impulsion des avancées théoriques, des exigences du terrain et de la répétition des expériences d'intervention. Le dispositif de l'enquête, qui en constitue le pilier, s'est affiné au fur et à mesure d'une histoire particulière. Le résultat de ces différentes évolutions est la version de l'enquête que l'on connaît et qui est en usage de nos jours. Cette méthode est définie de façon précise. Les phases successives de

l'enquête répondent à des exigences claires, de façon à garantir une cohérence à l'ensemble de la démarche. Les différentes étapes suivent un ordre logique, l'une ne pouvant s'enclencher sans que la précédente ne soit conclue. Invariablement, le lancement d'une enquête dépend de la formulation d'une demande. Par conséquent, ce n'est qu'à partir d'une demande portant sur la souffrance au travail dans les centres d'appel que nous pourrions démarrer l'investigation dans les conditions définies au cours des parties précédentes de ce mémoire.

## Contretemps et difficultés

La réalisation d'une enquête dépend donc de l'existence d'une demande adressée aux chercheurs. Au moment où j'ai commencé cette thèse, une demande de ce type n'existait pas encore (ou en tout cas je n'en avais pas connaissance). Cependant, plusieurs données portaient à croire qu'une demande d'investigation sur la souffrance au travail dans les centres d'appel ne tarderait pas à émerger. En effet, différents indices issus des travaux scientifiques conduits dans le domaine, comme d'éléments émanant de l'espace public, faisaient penser que les hypothèses formulées jusqu'ici étaient justes et que nous avions donc de fortes chances d'accéder à une demande. Les émissions journalistiques<sup>26</sup> et les articles dans la presse<sup>27</sup> consacrés aux conditions de travail et à l'état de santé des salariés dans les centres d'appel (dans lesquels une large place était accordée aux témoignages des téléopérateurs) ont constitué une première source d'information précieuse. Certaines enquêtes plus approfondies, menées par des journalistes (Du Roy, 2009) ou des documentaristes (par exemple « Orange amère », réalisé par Patricia Bodet et Patrick Debord), révèlent une situation consternante. En outre, le travail en centre d'appel attire également l'attention du milieu artistique : metteurs en scène, cinéastes et écrivains se saisissent de cette thématique pour en faire un objet artistique. Que ce soit au théâtre (« Les Impactés », Cie Naje ou « Hold On » Cie Le Laabo et Anne

---

<sup>26</sup> Cf. entre autres le documentaire « Les centres d'appel en Picardie, terre d'accueil des travailleurs du langage » de Charlotte Bienaimé et Christine Diger, diffusé sur France Culture ou le reportage « Call centers: les nouveaux prolétaires » d'Elsa Fayner et Jérôme Mignard diffusé sur France 2 lors de l'émission Envoyé Spécial du jeudi 8 avril 2010.

<sup>27</sup> Pour n'en citer que quelques-uns : « Après les Assises des centres d'appel, des questions sans réponses » Francine Aizicovici pour *Le Monde.fr* du 25.10.2010. « Call-centers : la précarité au bout du fil » Ludo Simbille pour *bastamag.net* le 21.05.2012. « Crise: l'Espagne m'apprend comment "sortir de ma zone de confort" » Sarah Richardier pour *Rue89*, 4.11.2012.

Astolfo), au cinéma (« *Tutta la vita davanti* » de Paolo Virzi) ou dans le roman (*Le Centre d'appel* de José Frèches, *Retour aux mots sauvages* de Thierry Beinstingel ou encore *Les travailleuses sans visage* de Cathy Raynal), le portrait dressé inquiète une fois de plus. Comme les journalistes, les artistes véhiculent une image des centres d'appel qui est loin d'être idyllique et qui ne rassure pas concernant le sort des téléopérateurs.

À l'époque, les conclusions d'études épidémiologiques récentes (Charmois, 2008 ; Domecq, 2009 ; Chouanière, Boini, & Colin, 2011), auxquelles viennent s'ajouter les éléments que nous<sup>28</sup> venons de citer, conduisent à penser que l'émergence d'une demande d'enquête en psychodynamique du travail ne saurait tarder. En effet, les différents indices convergent et témoignent d'une dégradation certaine de l'état de santé des salariés en centre d'appel et, au-delà, d'une déstructuration profonde du vivre ensemble dans de nombreuses entreprises du secteur. On avait donc de fortes raisons de croire que de sérieux problèmes touchaient les salariés des centres d'appel. Les signes de souffrance au travail étaient tellement manifestes que nous n'avions que peu de doutes sur le fait que, tôt ou tard, une demande d'enquête se manifesterait.

Simultanément, nous entrons en contact avec les acteurs de la santé au travail dans différentes entreprises de centres d'appel. Suite à ces premiers contacts nous participons à diverses journées de réflexion sur le travail en centre d'appel et sommes amenés, à plusieurs reprises, à présenter les principes et les fondements de la démarche en psychodynamique du travail auprès de différents interlocuteurs (représentants du personnel, membres du CHSCT, médecine du travail, direction des ressources humaines). Nous effectuons plusieurs visites de plateaux et restons en contact régulier avec des médecins du travail qui se montrent préoccupés de l'état de santé des téléopérateurs qu'ils reçoivent en consultation. Le travail de la demande est ainsi amorcé, et des négociations sont entamées avec quelques entreprises en vue de la mise en place d'une enquête dans les termes de la psychodynamique du travail. Le cours des événements (qui constituent déjà, en quelque sorte, des données pour la pré-enquête) renforce nos présuppositions initiales.

---

<sup>28</sup> À partir d'ici j'emploierai préférentiellement la première personne du pluriel, au lieu de la première personne du singulier. Dans la mesure où l'ensemble des démarches de terrain ont été conduites soit en coopération proche avec un ou plusieurs collègues de l'Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action, soit sous la supervision régulière de mon directeur de thèse, il me semble plus approprié d'en parler au pluriel. Je remercie tout particulièrement Stéphane Le Lay pour son aide, aussi spontanée que rigoureuse, à ce projet.

Pourtant, alors que les négociations sont dans un état avancé et que l'ensemble des interlocuteurs tombe d'accord sur la nécessité de l'intervention d'un tiers extérieur à l'entreprise, la démarche bute sur des obstacles inattendus. Alors même que les acteurs de l'entreprise conviennent qu'une investigation des causes du malaise ressenti sur les plateformes téléphoniques s'impose, la démarche proposée échoue à chaque fois que l'on se rapproche du moment où sont censés se former les collectifs de salariés. Cette étape particulière semble poser problème. En effet, la mobilisation des salariés échoue de façon répétée, et ce pour des raisons diverses et variées : soit parce que l'entreprise ne se montre pas disponible pour libérer les salariés sur leur temps de travail, en raison des exigences de productivité, du manque d'effectifs ou d'horaires de travail inconciliables ; soit parce que le recrutement de volontaires ne peut se faire, puisque les salariés ne se présentent pas spontanément pour participer aux groupes de discussion. Ainsi, la démarche échoue près du but à plusieurs reprises, non sans une certaine surprise de notre part. En effet, nous sommes particulièrement frappés par ces dérobades et échecs successifs, que nous n'avons pas l'habitude de rencontrer sur d'autres terrains. Quelles sont les raisons de ces abandons réitérés ?

Les réticences des entreprises à libérer leurs salariés pour la participation à une enquête constituent un obstacle banal et maintes fois rencontré. En revanche, le défaut de participation de la part de ces derniers est plus rare. D'après les éléments susmentionnés, on pouvait légitimement penser que les salariés étaient aux prises avec des difficultés considérables dans l'exercice de leur métier. De ce fait, on s'attendait à ce qu'ils se saisissent de cette opportunité pour amorcer une transformation de leurs conditions de travail. Cependant, les salariés ne manifestent apparemment aucune envie d'occuper l'espace de discussion qui leur est offert.

Notre approche était-elle en cause dans ce refus ? Avions-nous commis une ou plusieurs erreurs techniques ou méthodologiques lors de la présentation de la démarche ? La façon dont nous avons conduit les premières étapes de l'enquête aurait-elle conduit à l'abstention des salariés ? Ou serait-ce plutôt le fait d'un jugement erroné de notre part ? Avions-nous tiré des conclusions trop rapides, à partir d'indices parcellaires et peu sûrs, à propos de la situation des téléopérateurs ? Peut-être avons-nous fait une évaluation trop catastrophiste, et par là même peu réaliste, de ce que vivent les salariés en centre d'appel ? De souffrance, n'en existerait guère. Quoi qu'il en soit, nous avons sûrement méjugé les possibilités de réalisation d'une enquête. C'est en tout cas ce que semblait nous signifier l'absence de participants.

Tandis que dans d'autres secteurs professionnels les demandes affluent régulièrement, ici la conduite d'une enquête était vraisemblablement impossible. Existerait-il des spécificités

propres au secteur des centres d'appel à même d'expliquer les difficultés rencontrées ? Pourquoi, dans ce cas particulier, la parole sur le travail était-elle tellement risquée, au point que les salariés abdiqueraient volontiers d'une possibilité d'expression ? Quelle serait la raison de ce silence, la signification de cette dérobade ?

Ces questions nous ont taraudés pendant de longs moments de perplexité, mais elles devaient rester sans réponse. À l'époque, nous ne pouvions que spéculer sur les raisons profondes de cette démission des salariés. Toujours est-il que ces contretemps initiaux nous ont inquiétés : de fait, nous étions de cette façon empêchés d'accéder au terrain d'après nos présupposés méthodologiques de départ. En vérité, ces obstacles - que j'ai tenté d'exposer avec précision - obligeront à envisager d'autres modalités d'accès au terrain. Ainsi, dans l'espoir et dans l'attente qu'une demande soit formulée, il a fallu entreprendre un certain nombre de démarches latérales, toujours en vue d'accéder au travail réel en centre d'appel téléphonique et au commentaire subjectif des téléopérateurs sur leur activité. De ces tentatives de recours est née l'idée de mener une phase exploratoire d'investigation par le biais d'entretiens individuels de recherche.

## Les entretiens exploratoires

Dans l'impossibilité de réunir un collectif d'enquête, nous avons néanmoins pu accéder à la parole de salariés en CAT par le biais d'entretiens individuels. Grâce aux contacts noués lors de la première étape de la recherche, nous avons pu trouver des sujets intéressés et disponibles pour s'exprimer à propos de leur expérience professionnelle en CAT. Un dispositif préliminaire, à caractère exploratoire, fondé essentiellement sur des entretiens cliniques de recherche a été mis en place. Nous avons choisi d'adopter un type d'entretien non directif, dont la seule structuration formelle consiste en une consigne de départ (Chiland et coll., 2006). Celui-ci se caractérise par l'attention portée à une personne dans son intégralité, dans son originalité et son unicité. Puisque notre objectif était de constituer un espace de parole sur le vécu du travail, il était demandé aux sujets de s'exprimer à propos de leur activité professionnelle, comme il est coutume de faire dans les entretiens cliniques en psychodynamique du travail (Gaignard, 2008b). Ainsi, la thématique de l'entretien était annoncée d'emblée : le plaisir et la souffrance au travail dans les centres d'appels téléphoniques.

Nous avons réalisé des entretiens avec 6 sujets différents, à raison de trois entretiens d'une heure par sujet (sauf pour deux des sujets avec lesquels nous n'avons pu réaliser que deux entretiens). Tous les sujets travaillaient en centre d'appel depuis au moins 1 an, et la majorité comptait plusieurs années d'ancienneté au sein d'une même structure. À chaque fois les entretiens ont été conduits par au moins deux chercheurs. Par le biais de ces entretiens, nous envisagions de recueillir des éléments aussi bien sur l'organisation du travail prescrite que sur l'organisation réelle ; sur les tricheries, les bidouillages et les astuces déployées par chacun des salariés ; sur les effets subjectifs de ce type d'activité, notamment d'éventuelles atteintes à la santé ; en somme, sur le rapport subjectif au travail de chacun des sujets interviewés.

Tout d'abord, les propos recueillis nous mettent d'emblée en contact avec la « langue de métier » (Cru, 1988) des téléopérateurs : se loguer et se déloguer, front et back office, sigles divers et noms de logiciels impossibles à retenir constituent autant de termes que les téléopérateurs se sont appropriés et qui font désormais partie de leur univers de référence. Langage incarné, ce jargon porte la trace d'une histoire professionnelle et d'un ensemble de règles de métier. Il représente le versant langagier du vécu subjectif du travail. Mais, à l'issue de cette première batterie d'entretiens, on peut également isoler quelques grandes thématiques que l'on retrouve dans le discours des différents sujets. Premièrement, l'ensemble des sujets interviewés se plaint du caractère extrêmement contraignant des prescriptions en vigueur dans les centres d'appel : des impositions en termes de durée des appels, de nombre d'appels par heure, des objectifs commerciaux (nombre de ventes et placements de produits, chiffre d'affaires, etc.) à n'en plus finir... Cependant, en même temps qu'ils dénoncent la rigidité des contraintes organisationnelles, ils nous révèlent les artifices et subterfuges utilisés pour contourner les prescriptions. Ils expliquent, par exemple, comment chacun finit par personnaliser les scripts langagiers de façon à les adapter à son propre style, ou comment ils repèrent et déjouent les appels mystère, réussissant ainsi à esquiver les perquisitions des superviseurs.

« On a triché avec le script. Au début, on nous demandait n'importe quoi, on nous demandait d'utiliser le script à 80% par exemple. On triche avec les consignes pour que notre travail soit bien fait, intéressant »

« Dans le service, certains disent "Je protège ma santé" et donc on passe par dessus certains clients. Certains de mes collègues raccrochent au nez des clients. Moi j'utilise une astuce : je mets la touche "secret", le client n'entend plus rien, il parle dans le vide et en général il raccroche. On a tous des astuces, pas toutes les mêmes ».



Les témoignages montrent également un processus de travail extrêmement individualisé, dominé par une logique de quantification et de mesurage, par une exigence de productivité que l'on pourrait presque assimiler, à en croire les dires des téléopérateurs, à une bête vorace et insatiable. Plusieurs sujets suggèrent au demeurant que l'étendue des contraintes organisationnelles affecte inévitablement la relation avec les clients et, par conséquent, contribue ainsi à redéfinir le contenu de l'activité :

« Je me suis vraiment rendu compte que j'étais simplement là pour faire tampon entre deux mondes : celui d'un client pensant avoir souscrit une offre avec assistance et l'autre celui de ton chef qui te rappelle son engagement auprès de son client : des résultats, des chiffres, des chiffres... aucun facteur humain ne rentre en compte »

« Les magouilles c'est autre chose, c'est par rapport aux objectifs individuels. On ne peut pas faire le travail sans magouilles vis-à-vis des objectifs. Les objectifs concernent le nombre d'appels par heure et des objectifs de qualité, qui ne relèvent pas du tout la qualité du travail, ils sont basés sur des sondages du client, le taux de résolution au premier appel ce qui ne veut rien dire, un client peut très bien appeler une deuxième fois pour autre chose ! »

D'une façon générale, tous signalent des difficultés dans le traitement des demandes en raison du parasitage constant qui découle de la nécessité de remplir les contrats d'objectifs. Beaucoup ont d'ailleurs l'impression que les exigences de performance nuisent à la qualité de leur travail. Ainsi, certains iront jusqu'à dénoncer l'existence d'abus commerciaux généralisés ou de « ventes forcées ». Finalement, l'impression qui prédomine est que le client qu'il faut satisfaire n'est plus celui qui est au bout de la ligne téléphonique, mais plutôt l'entreprise qui a souscrit une prestation de services auprès du centre d'appels en question.

Par ailleurs, un des entretiens réalisés révèle l'existence de pratiques étonnantes au sein des plateformes téléphoniques :

« Ils nous font des *challenges* maintenant, des animations, sous prétexte de convivialité, pour souder les équipes, pour que ce soit ludique. Alors, il faut mettre une balle dans un panier de basket quand on fait un placement, pour gagner un bon de dix euros. Ils ont installé une Wii<sup>29</sup> : si vous faites un placement, vous avez droit à dix minutes de détente avec la Wii. Il y avait aussi un hélicoptère miniature avec lequel on pouvait jouer. C'est très infantilisant. »

---

<sup>29</sup> Une console de jeux vidéo de salon.

L'infantilisation reste d'ailleurs une des plaintes récurrentes des téléconseillers. Elle s'accompagne le plus souvent d'un sentiment de dévalorisation professionnelle et d'une impression de voir ses compétences ignorées : aux yeux de la hiérarchie ils ne seraient ni plus ni moins que de simples « têtes à casque ».

Enfin, la totalité des sujets interviewés considère que l'activité professionnelle est en lien avec des altérations sur le plan de la santé. Le travail en centre d'appel s'accompagne pour eux d'un vécu angoissant, d'une fréquente sensation de « boule au ventre », de crises de pleurs pour certains et, dans les cas plus graves, de crises de panique. Les acouphènes restent une atteinte auditive relativement répandue parmi les téléopérateurs et le taux d'absentéisme, les arrêts maladie et le *turn-over* sur les plateformes est important<sup>30</sup>.

À l'issue de ce premier temps d'investigation, le matériel empirique recueilli va dans le sens de nos hypothèses : l'activité professionnelle des téléopérateurs serait marquée par une dose certaine de souffrance, souffrance qui ne serait pas sans lien avec des pratiques et des modes opératoires qu'ils désapprouvent (cf. par exemple lesdites « ventes forcées »).

Néanmoins, les sujets interviewés exercent tous dans des plateformes téléphoniques, des services ou des entreprises différentes. Chacun d'entre eux est confronté à des méthodes d'organisation du travail distinctes. De même, leurs missions, et par conséquent le contenu de leur tâche, varient grandement d'un cas à l'autre. C'est bien ce que révèlent les entretiens individuels : les conditions d'exercice de l'activité, les missions, les statuts, etc. sont extrêmement variables selon que l'on a affaire à un centre d'appel interne à l'entreprise ou au contraire à un sous-traitant ; selon que l'on est en émission ou en réception d'appels ; si l'on exerce des fonctions prioritairement d'assistance et de renseignement aux clients, ou au contraire des fonctions à prédominance commerciale. La diversité des situations rend les entretiens difficilement comparables, puisque, pour chaque cas, l'activité se déroule dans un cadre distinct. Par conséquent, il est difficile de forger une image d'ensemble cohérente ou de prétendre à une quelconque homogénéité à partir de témoignages qui, au fond, sont fortement marqués par les spécificités des contextes auxquels chacun se rattache. Ainsi, même si ce dispositif exploratoire nous renseigne sur divers aspects du travail en centre d'appels et apporte des éléments de compréhension nouveaux, il nous faut admettre que sa portée est limitée et ne va pas plus loin que la plupart des enquêtes sociologiques.

---

<sup>30</sup> Ce que confirment les études menées par les ergonomes et les médecins du travail (Domecq, 2009 ; Chouanière, Boini, & Colin, 2011).

On pourrait pourtant s'attendre à ce que la méthode des entretiens individuels soit compatible avec les objectifs de la psychodynamique du travail : dans la mesure où celle-ci s'intéresse essentiellement au rapport subjectif au travail, les entretiens individuels constitueraient un instrument privilégié pour approfondir l'étude biographique et le vécu singulier. Seulement, dans l'analyse d'un cas individuel, il est difficile de déceler ce qui relève spécifiquement du rapport au travail de ce qui revient à une problématique personnelle du sujet. L'imbrication de ces deux dimensions rend l'interprétation des données particulièrement hasardeuse dans ce cas de figure. D'où l'affirmation de Dejours et Abdoucheli :

« Puisque les chaînons intermédiaires entre contraintes de travail et maladie mentale sont fortement singularisés en fonction de procédures psychiques propres au sujet, il était logique, pour tenter de saisir ces chaînons intermédiaires, de choisir une méthodologie privilégiant les entretiens individuels. Mais l'expérience large dont on dispose en ce domaine montre que dans l'entretien individuel les effets du transfert et les principes de l'interprétation psychodynamique conduisent inévitablement à faire ressortir ce qui, dans l'ordre singulier, a partie liée avec le passé du sujet et avec son histoire familiale (entendue essentiellement comme histoire des relations affectives enfants-parents). Cette méthodologie conduit à n'accorder de valeur significative à la situation matérielle, sociale et professionnelle du sujet que dans la mesure où elle réactive les impasses affectives marquant sa biographie » (1990, p. 130-131).

De plus, les entretiens individuels ne permettent pas de statuer sur le rôle et la place des stratégies collectives de défense. Ils permettent, au mieux, d'identifier des stratégies individuelles de défense et de faire des hypothèses sur la façon dont celles-ci s'articulent au niveau du collectif de travail. L'accès à la dimension spécifique des stratégies et des règles collectives suppose, au contraire, de rassembler plusieurs travailleurs, exerçant au sein d'une même entreprise ou service, pour faire advenir une parole sur l'expérience commune. Puisque l'objectif de notre analyse porte sur le rapport collectif au travail, et sur le mode d'action d'une organisation du travail spécifique sur la santé psychique des salariés, la méthode des entretiens individuels se révèle, là encore, insuffisante.

## L'observation participante

L'absence de demande et les limitations méthodologiques des entretiens individuels nous poussent alors à adopter une deuxième technique de recueil de données : l'observation

participante. Traditionnellement utilisée par des disciplines comme l'anthropologie, l'ethnologie ou la sociologie, l'observation participante représente, d'un point de vue historique, la première tentative d'observation directe du terrain (Arborio, Cohen & Fournier 2007). Depuis, cette méthode a produit son lot d'illustres observations, élevées aujourd'hui au rang de classiques des sciences sociales : des premières études de Malinowski dans les îles Trobriand (Malinowski, [1922] 1989), à l'immersion de Favret-Saada dans le bocage mayennais (Favret-Saada, 1986, 2009), en passant par les fameuses monographies des sociologues de l'École de Chicago (Whyte, [1943] 2007), le regard ethnographique a permis de jeter une lumière sur des sujets longtemps restés dans l'obscurité, tout en soulevant de nouveaux questionnements. La méthode a également été employée à de nombreuses reprises en psychologie, les études les plus connues dans ce domaine étant celles effectuées par Festinger et ses étudiants au sein de groupes sectaires aux États-Unis (Festinger, Riecken, & Schachter, [1956] 1993). En ce qui concerne les sciences du travail, les premières observations du travail industriel sont très souvent passées par le recours à l'approche ethnographique : en un temps où l'accès aux ateliers et usines est encore refusé aux chercheurs, *persona non grata* dans le monde de l'entreprise en raison du risque subversif qu'ils représentent, la volonté de réaliser des enquêtes en milieu de travail oblige souvent les jeunes sociologues ou ethnographes à s'infiltrer clandestinement dans les ateliers, voir à s'établir en tant qu'ouvriers eux-mêmes (Linhart, 1978; Peneff, 1996). À ce titre, on distingue les recherches en milieu industriel de Donald Roy (Roy, [1952] 2006), et de Michael Burawoy (Burawoy, 2008) quelques années plus tard, ou de Everett C. Hughes, qui multiplie les observations auprès de divers secteurs professionnels (Hughes, [1971] 1996). Cependant, quand bien même l'observation participante a rempli un rôle de premier plan dans la méthodologie des sciences sociales au cours d'une période donnée, elle a été progressivement reléguée à une place marginale au cours de la deuxième moitié du XXe siècle, au profit d'autres approches jugées plus « scientifiques » (Peneff, 1996). Néanmoins, sous l'impulsion de courants sociologiques tels que l'ethnométhodologie (Garfinkel, [1967] 2007) ou l'interactionnisme symbolique (Goffman, 1974), on remarque actuellement une résurgence de la démarche ethnographique et l'usage de l'observation directe revient de nouveau à l'ordre du jour.

L'observation participante est un dispositif de recherche dont la caractéristique principale est de faire fonctionner de concert l'observation, avec la distance qu'elle implique, et la participation, c'est-à-dire l'immersion du chercheur dans le milieu qu'il étudie. Cette démarche vise le recueil de données par le moyen d'un contact direct avec ceux qui sont

impliqués dans les phénomènes étudiés. Elle suppose alors l'observation de pratiques, le recueil de paroles en situation et la collecte d'objets produits par les groupes sociaux en question, ce en dehors de la sollicitation du chercheur. Ainsi, cette méthode se caractérise essentiellement par une période d'interactions sociales entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Tout en prenant part à la vie collective de ceux qu'il observe, le chercheur s'occupe essentiellement de regarder, d'écouter et de converser avec les sujets, de façon à réunir un maximum d'informations.

L'empirisme de l'observation directe s'oppose à l'expérimentation dans des conditions contrôlées ou à la manipulation de variables par les chercheurs. De même, il exclut logiquement le recours à des méthodes d'analyse statistique, largement prédominantes dans le champ des sciences sociales. Pour Fournier et Arborio, avec l'observation directe on quitte le domaine du raisonnement hypothético-déductif pour privilégier l'induction et l'on sort d'analyses à vocation de généralisation immédiate pour établir des constats d'abord fortement contextualisés (Fournier & Arborio, 1999, p. 7).

Sur des terrains particulièrement fermés, que ce soit pour des raisons institutionnelles ou autres, l'observation directe des pratiques s'avère extrêmement utile pour pallier l'impossibilité de recourir à d'autres méthodes de recueil du discours. D'une manière générale, elle est particulièrement adaptée pour enquêter sur les situations où l'on risque de n'accéder qu'à des réponses convenues, dans un langage officiel calqué sur la communication d'entreprise, et sur les pratiques occultées par les acteurs en raison de leur caractère profane ou hétérodoxe. On peut considérer que c'est le cas pour le *travailler*, dans la mesure où celui-ci se situe à l'exact opposé d'une application stricte des règles, normes et prescriptions de l'organisation du travail. L'analyse de l'activité passe donc forcément par l'accès aux pratiques transgressives des acteurs et ne peut se contenter d'une étude des normes officielles. Lorsqu'il s'agit de comprendre ce que font concrètement les gens au travail, par eux-mêmes et entre eux, il n'y a de voie possible que celle qui s'intéresse au travail réel et aux tricheries inventées par les acteurs.

Pourtant, l'observation participante ne fait pas partie du lot de méthodes d'investigation classiquement convoquées en psychodynamique du travail. Mais, s'il est vrai qu'elle a été peu utilisée jusqu'à aujourd'hui, nous ne sommes pas les premiers à recourir à cette technique. En effet, aussi bien au moment de ses premiers travaux d'ergonome, que lors de ses contributions plus tardives au champ de la psychodynamique du travail, Dominique Dessors (2009) nous a précédés dans l'usage de l'observation participante pour l'étude du rapport subjectif au travail. Dans notre cas, l'emploi de ce dispositif méthodologique se justifie si l'on garde à

l'esprit les objectifs de cette recherche : accéder au vécu subjectif du travail des téléopérateurs par le biais de leur discours sur l'activité. L'observation *in loco* de l'activité, ainsi que le contact permanent avec les sujets devrait permettre de créer des situations propices au déploiement d'une parole sur le travail.

Toutefois, la conduite de l'observation implique un certain nombre de choix méthodologiques : le choix du lieu de l'observation, du mode d'entrée sur le terrain, du statut du chercheur et de son rapport aux sujets observés, de la temporalité de l'intervention, etc. Concernant les modalités de présence sur le terrain, nous avons rapidement opté pour une participation complète (Lapassade, 2006), c'est-à-dire par une immersion totale dans le milieu de travail. Dans ce cas de figure, l'observation est menée de façon clandestine, le projet du chercheur est dissimulé, ses objectifs de recherche ne sont pas annoncés d'avance aux sujets avec lesquels il interagit. Le choix de cette modalité de présence sur le terrain (*covert observation*) s'est logiquement imposé. La clandestinité de notre présence était requise d'une part parce que l'entreprise dans laquelle avait lieu l'observation n'était pas demandeuse d'une investigation ; d'autre part, car nous avions le souci de limiter autant que possible l'influence exercée sur les sujets, de façon à préserver l'authenticité des conduites. Dans cette optique, seule l'observation *incognito* permettait de garder le silence sur le projet de recherche, raison pour laquelle nous avons préféré cette modalité d'intervention à l'observation à découvert (Fournier & Arborio, 1999). La préoccupation d'authenticité justifie également le choix de prendre un rôle déjà existant dans la situation sociale étudiée, soit un poste de téléopérateur, en tout aspect équivalent à celui occupé par les sujets observés.

Le choix du lieu de l'observation, par contre, a été déterminé de façon plus aléatoire : ayant candidaté sur plusieurs postes de travail, dans différents types de centre d'appels, seules les plateformes vouées à la réalisation d'enquêtes par téléphone ont retenu ma candidature. C'est ainsi que, assez naturellement, je me suis présenté à un entretien de recrutement pour un poste de téléenquêteur. De ce fait, la sélection du lieu de l'observation était, par la force des choses, déterminée par des contingences extérieures à ma volonté.

L'entretien de recrutement s'est déroulé à une allure expéditive : j'ai été interrogé sur mes disponibilités horaires et j'ai également dû passer un premier test, qui consistait en une simulation d'enquête téléphonique. Par la suite, mon recruteur m'a fait un retour global

concernant ma performance, en même temps qu'il m'annonçait les attentes de l'entreprise vis-à-vis de ses enquêteurs<sup>31</sup>.

Mon recrutement a débouché sur une journée de formation pour les nouveaux enquêteurs. La première partie de la journée de formation était consacrée à la présentation de l'entreprise, ses missions et son histoire, alors que l'après-midi était réservée à l'apprentissage de l'utilisation du logiciel et des outils informatiques qui permettent de réaliser les enquêtes. Lors de cette journée, il nous est précisé que l'entreprise, leader dans le domaine, possède toutes les accréditations qualité (ISO 9001, etc.), qu'elle réalise des enquêtes de satisfaction ou d'opinion dans plusieurs domaines, pour des clients de renom (industrie automobile, banques, immobilier, assurances, sondages politiques, etc.). Il nous est indiqué à ce moment que nous ne devons jamais révéler l'identité d'un client, sauf précision contraire. Cela fait partie du secret professionnel et du devoir de réserve des enquêteurs. L'ambiance lors de ce premier temps de formation est assez scolaire, ennuyeuse, voire pesante. Le silence règne la plupart du temps, il y a peu de questions, peu de participation. De temps à autre le responsable de formation interpelle certains des enquêteurs sur un ton vif, répréhensif, voire infantilisant. Ses remarques sont faites à haute voix devant l'assemblée, de façon à ce que celui qui est repris soit « affiché » devant les autres. Je ne peux m'empêcher de remarquer que je suis le seul blanc de la formation (une vingtaine de personnes), composée par ailleurs d'une majorité de femmes. Tous les participants semblent assez jeunes (moins de 30 ans, moins de 25 ans pour la majorité). Le formateur insiste en outre sur un certain nombre de bonnes pratiques à respecter, notamment en ce qui concerne les règles de ponctualité et de savoir-vivre sur le plateau. De plus, il annonce que lors de la passation des enquêtes nous avons le droit de nous présenter sous un faux nom si nous le désirons. Dans ce cas, on nous conseille de prendre un nom commun et d'utiliser toujours le même pseudonyme (il donne l'exemple à ne pas suivre d'enquêteurs qui s'amusaient à utiliser des noms de personnalités célèbres ou d'acteurs hollywoodiens différents à chaque communication). Enfin, un dernier conseil porte sur l'annonce de la durée des interviews : on ne ment pas sur la durée d'une interview, mais on nous conseille d'annoncer une durée « minimisée » aux enquêtés. Par exemple, si un entretien a une durée estimée de 15 minutes on annoncera une durée de 10 minutes à notre interlocuteur, ce qui augmentera les chances qu'il accepte de répondre au questionnaire ou sondage :

---

<sup>31</sup> « Nous cherchons des gens avec une bonne élocution, courtois, souriants parce que les gens qui font la gueule au téléphone ça s'entend ».

« On fait un mini-mensonge, en minimisant un peu le temps ».

À la suite de cette matinée de formation, nous déjeunons ensemble en petits groupes dans un restaurant d'entreprise dans le voisinage. J'ai l'occasion de discuter brièvement avec deux de mes futurs collègues. Jeunes, ils sont soit en cours d'études, soit viennent de terminer leurs études et sont à la recherche d'un premier emploi. Ils n'ont jamais travaillé en centre d'appel auparavant et cherchent essentiellement un petit job pour faire de l'argent, faute de trouver un emploi plus intéressant et avec de meilleures perspectives : « C'est mieux que le MacDo » dit l'un d'entre eux.

L'après-midi nous sommes finalement emmenés sur le plateau pour essayer les postes de travail et apprendre à utiliser le logiciel d'enquête. L'ambiance est plus ludique et décontractée, le formateur et les apprentis enquêteurs échangent quelques plaisanteries, les enquêteurs font de même entre eux. Après quelques heures d'apprentissage et de test sur les postes, nous visitons le reste du plateau et terminons la journée de formation au service du « planning ». Les possibilités de travail étant déterminées par le nombre d'enquêtes en cours, chaque enquêteur se doit d'appeler le service du planning dès qu'il souhaite décrocher une mission. Selon les enquêtes en cours, le profil du candidat et ses disponibilités, chacun sera affecté à une mission. La durée de celles-ci peut varier d'une journée à plusieurs semaines et les enquêteurs sont embauchés en tant que vacataires intermittents. Dès la fin de la journée de formation, on nous propose de participer aux enquêtes en cours. En effet, la nécessité de main d'œuvre semble pressante, de telle façon que les enquêteurs sont sollicités constamment pour participer à de nouvelles missions, voire faire des heures supplémentaires pour assurer les délais de livraison des enquêtes. La rémunération se faisant sur base d'un taux horaire et non par enquête, ces occasions sont présentées comme des moyens d'accroître le salaire mensuel.

Quelques jours plus tard, je me présente pour ma première mission. Après avoir suivi une brève formation sur le contenu et les spécificités de l'enquête que je vais intégrer, un poste de travail m'est attribué. L'emplacement est fait selon les places disponibles. Je me retrouve donc, la plupart du temps, à côté de collègues différents. Compte tenu de ma condition de débutant, je suis placé le plus souvent près de mon superviseur. Chaque superviseur ou assistant-superviseur gère une ou plusieurs équipes sur une ou plusieurs missions. Il est chargé du bon déroulement de l'étude (affectation des enquêteurs, respect des quotas, contrôle de la qualité...). À partir du moment où je me « logue » j'indique ma disponibilité pour



recevoir des appels, qui ne tardent pas à arriver<sup>32</sup>. Après quelques hésitations initiales, je réussis à décrocher une enquête. Je suis le script qui déroule sur l'écran le plus fidèlement possible, jusqu'à la fin du questionnaire. Au cours de cette première soirée de travail, je parviens à réaliser environ deux enquêtes par heure, ce qui correspond à peu près au taux horaire (dit le « rythme ») exigé. Je me fais écouter deux fois par mon superviseur (dont les consignes et les remarques restent bienveillantes) qui insiste pour que je respecte le mot-à-mot, c'est-à-dire pour que je me tienne scrupuleusement au script qui déroule sur mon ordinateur, de façon à ce que la passation soit le plus standardisée possible. On s'aperçoit rapidement que les écoutes sont extrêmement fréquentes, ce qui a d'ailleurs été annoncé de façon très claire (« Vous pouvez être écoutés à tout moment. Ce n'est pas du flicage, ça fait partie de la qualité »). On peut donc être écouté par différentes personnes, à différents niveaux (par un superviseur, par un client, par un chargé d'études...), parfois même en direct (le superviseur écoute la communication et nous donne des consignes en temps réel). À l'issue de chaque écoute s'établit une fiche d'écoute, notée de 1 à 5. Les notes entre 1 et 2 signifient une communication conforme aux normes de qualité, alors qu'entre 3 et 5 l'appel est considéré comme non conforme. D'après la hiérarchie, ces fiches permettent d'avoir un suivi et un historique de chaque enquêteur. Elles peuvent déterminer l'assignation d'un enquêteur à une mission ou étude particulière. Normalement, les fiches d'écoute sont consultables par les enquêteurs sur demande.

Les jours suivants je suis engagé pour la même mission. Je remarque alors que, si j'avais initialement tendance à suivre précisément le script par peur de commettre des erreurs, je tente maintenant de le modifier en y ajoutant une touche personnelle. Pour rendre la tâche plus ludique et combattre l'ennui, le défi est de faire passer chaque questionnaire de façon différente, en trouvant des formules originales. Ceci m'est reproché par mon superviseur, qui me demande de ne pas reformuler et de me tenir au mot à mot.

Après quelques jours d'enquêtes, je rêve une première fois de mon travail en centre d'appels : dans mon rêve, je me retrouve dans une chambre avec deux autres personnes, nous avons chacun un casque sur la tête et un écran d'ordinateur devant nous. Je fais passer une enquête et, au bout d'un moment, mon interlocutrice téléphonique commence à me railler, elle

---

<sup>32</sup> Il convient de préciser que c'est le temps de connexion qui détermine le nombre d'heures rémunérées pour les enquêteurs. Ainsi, les temps de pause ne sont pas rémunérés, ce qui fait que de nombreux enquêteurs prennent peu ou pas de pauses. Néanmoins il est possible de prendre une pause rapide, pour aller aux toilettes ou boire de l'eau sans se déconnecter.

s'adresse à moi dans une langue étrangère, se moque de moi. Je finis par m'énerver et l'insulter, je lui raccroche au nez. Très rapidement un superviseur rentre dans la chambre pour me préciser que lorsqu'on se dispute avec un client on ne l'insulte pas et surtout on raccroche tout de suite ! Désormais, l'espace domestique, ainsi que ma vie psychique, est envahi par mon activité en centre d'appel.

Pendant mes heures de travail, je remarque la teneur particulière des relations sociales sur le plateau téléphonique. En effet, la plupart des téléenquêteurs se comportent de façon nonchalante, insolente, voir carrément irrespectueuse ou provocatrice vis-à-vis des consignes et des normes en vigueur sur le plateau. Par exemple : parmi les règles de savoir-vivre sur le plateau figure l'interdiction d'utiliser son téléphone portable (qui doit rester éteint), de manger, de faire autre chose pendant les horaires de travail. Pourtant, dès ma première journée de travail, je perçois immédiatement qu'un grand nombre d'enquêteurs, notamment les plus expérimentés, ne respecte pas ces consignes. La plupart utilisent leur téléphone portable pendant les horaires de travail, notamment pour envoyer ou lire des messages. Certains sont même capables de le faire de façon simultanée à la passation des enquêtes téléphoniques ! D'ailleurs, ce type d'attitude revêt souvent un caractère clairement ostentatoire, comme lorsque certains utilisent l'ordinateur du poste de travail pour recharger leur téléphone personnel. Tout cela se déroule bien entendu sous le regard des superviseurs<sup>33</sup>, ceux-là mêmes qui sont responsables de veiller au respect des consignes officielles. Je garde l'impression que les enquêteurs font la « sourde oreille » à une grande partie des remarques des superviseurs, notamment lorsque celles-ci ont un caractère réprobateur. À leur tour, les superviseurs paraissent peu intéressés par la fonction de contrôle disciplinaire qui leur est attribuée. Plutôt que de buter contre l'indifférence des enquêteurs à propos du respect des règles, ils préfèrent concentrer leurs efforts sur la conduite et la gestion des études, ainsi que sur les écoutes et le contrôle du contenu des enquêtes.

Notons par ailleurs que les échanges entre collègues restent réduits. Malgré une proximité spatiale constante, nous gardons le casque sur la tête en permanence et les appels arrivent en continu, ce qui rend difficile tout dialogue. Les salles de détente ou de pause existent, mais elles sont le plus souvent désertées. Étant donné que beaucoup de téléenquêteurs ne prennent pas de pauses, et que les restants, en général, ne se coordonnent pas pour prendre des pauses en même temps, mes pauses sont le plus souvent particulièrement

---

<sup>33</sup> Les superviseurs et assistants superviseurs ont, comme les enquêteurs, un statut d'intérimaires ou de vacataires.

solitaires. Malgré cela, l'ambiance sur le plateau ne peut pas être décrite comme mauvaise ni désagréable. Par moments, certains superviseurs échangent quelques blagues, rigolent à propos d'un sujet, voire taquent certains des enquêteurs plus anciens, avec lesquels ils ont plus de familiarité. Des liens semblent exister entre différentes personnes sur le plateau (exemple : le soir, lorsque je rentre chez moi à la fin de mon service, j'observe que certains téléenquêteurs pratiquent le covoiturage pour rentrer). En dépit de conditions de travail qui rendent difficiles les échanges informels, et si on ne peut pas véritablement qualifier l'ambiance de conviviale, le plateau reste relativement sympathique, sans que l'on ressente une animosité ambiante, contrairement à ce qui a pu être décrit pour d'autres centres d'appel.

Cet état de fait contrastait avec les descriptions auxquelles j'avais eu accès. À ma surprise, ce n'est pas le *locus horrendus* décrit dans la plupart des travaux consacrés aux CAT que, en l'occurrence, j'ai rencontré, mais plutôt un *locus amoenus*. Ou, dans des termes plus prosaïques, un milieu de travail tout à fait banal. Ce constat inattendu s'est suivi d'un mixte de soulagement et de déception : soulagement, dans la mesure où ce lieu ne correspondait effectivement pas à l'image infernale construite dans mon imaginaire ; déception, car, malgré mes bonnes intentions, j'étais tout de même parti avec la volonté d'explorer l'enfer. Je n'ai certes pas trouvé dans ce centre d'appel ce que j'aurais voulu y trouver. Néanmoins, j'ai quand même pris part à quelque chose qui mériterait qu'on s'y arrête. Quelque chose dont il faudrait pouvoir rendre compte, ce que je n'ai vraisemblablement pas réussi à faire. Il se peut que les analyses que je livre à présent ne fassent pas entièrement justice à la richesse du terrain. À vrai dire, la déstabilisation de mes attentes a provoqué ce qui ressemble étrangement à une forme de paralysie de la pensée interprétative, qui empêche d'aller plus avant dans l'analyse des données empiriques. Rétrospectivement parlant, il semblerait que je n'ai pas su (ou pu) écouter ce que je n'étais pas allé chercher au départ. Prisonnier de ma conjecture initiale, je ne pouvais plus entendre ce qui n'était pas prévu par mes hypothèses de départ. Une telle sécheresse de la pensée interroge naturellement le clinicien, qui ne peut l'ignorer. Comment se fait-il que cette expérience ait produit aussi peu d'effets de recherche ? À cette manifestation de la subjectivité du chercheur, il faut peut-être accorder une valeur symptomatique. Serait-on désormais en présence de ce que Georges Devereux analyse sous l'angle des défenses du chercheur face à son matériel (1980) ? À l'heure actuelle, mes conclusions abondent dans ce sens. En effet, l'appauvrissement de la pensée peut apparaître comme un effet des défenses du chercheur contre son propre mensonge : celui qui consiste à aborder l'étude du mensonge au travail au travers d'un mensonge caractérisé... Convenons que le montage susmentionné n'est pas loin du paradoxe : tenter de comprendre le mensonge au travail à l'aide d'un dispositif

méthodologique qui met la dissimulation en son centre reste contradictoire. Partant de là, on peut envisager la paralysie interprétative comme une défense contre la contradiction éthique, évidente pour l'observateur extérieur, dans laquelle je me suis moi-même enlisé. Il n'y a certes pas de raison de s'offusquer d'un tel mensonge. Il n'empêche que le malaise subjectif ainsi généré est certainement en rapport avec la décision de mettre une fin précoce à la démarche d'observation participante. Ainsi, en sus des limites méthodologiques (que j'explicitierai par la suite), à elles seules suffisantes pour justifier l'arrêt de l'observation, des préoccupations d'un autre ordre ont également précipité la fin de ce dispositif.

Je termine ici le récit de mon observation participante par quelques considérations d'ordre plus général. Tout en prenant le risque d'être imprécis ou de faire des généralisations abusives à partir d'une expérience limitée, il me semble qu'un des éléments importants qui ressort de cette immersion est le rapport particulier des téléenquêteurs à leur activité professionnelle. Dans les situations décrites, le travail n'est que très peu investi, il représente essentiellement un petit job dans lequel on ne se reconnaît pas et duquel on retire peu de choses : une rémunération pécuniaire, de maigres possibilités d'établir des relations sociales ou des amitiés potentielles, encore moins de chances d'éprouver du plaisir ou de la satisfaction, de s'accomplir. Dès lors, savoir si on fait du bon ou du mauvais « boulot » est une question de moindre importance. De même, être reconnu pour la qualité de ce que l'on fait ne participe pas des attentes de ceux qui, au final, n'investissent que dans la mesure du nécessaire leur fonction professionnelle. Ce qui importe au premier chef c'est de tirer son épingle du jeu, le plus souvent de façon égoïste. Dans cette optique, le travail apparaît sans valeur et sans valeurs.

En conclusion de ce court rapport de terrain, j'aimerais revenir sur quelques questions méthodologiques concernant l'approche ethnographique. En tant que méthode ou technique de recueil de données, l'observation participante suppose non seulement un rapport particulier du chercheur à son objet de recherche, mais également des conditions particulières d'accès au réel. Ces particularités s'accompagnent inévitablement d'un certain nombre de limites, correctement identifiées par Dominique Dessors lors de ses propres expériences d'observation. Pour Dessors, le chercheur en psychodynamique du travail se trouve essentiellement confronté à trois sortes de difficultés dans la pratique de l'observation participante :

- premièrement, l'observation directe se révèle rapidement insuffisante pour analyser le travail effectif ou l'activité, dans la mesure où les travailleurs cherchent justement à cacher

leurs astuces, tricheries ou transgressions. La partie créative et vivante du travail, celle qui nous intéresse, reste donc souterraine et inaccessible à l'observation à l'œil nu.

- ensuite, la position particulière dans laquelle se trouve le chercheur, du fait de son rôle d'observateur, soulève des difficultés considérables pour l'analyse dans les termes de la clinique du travail. Car l'expérience de l'immersion demande au chercheur de se *fondre* avec le milieu observé et, d'une certaine façon, de *devenir* comme les sujets. D'où la difficulté récurrente soulevée par Dominique Dessors lors de ses observations auprès des travailleurs des douanes: « Comment ne pas devenir opératrice ou douanier ? » (2009, p. 12). Cette fusion, qui peut tourner à la confusion des rôles, comporte un risque majeur : celui de céder sur l'incrédulité et la capacité d'étonnement, qualités desquelles le questionnement clinique ne peut se passer<sup>34</sup>.

- enfin, le rapport subjectif au travail, dans la mesure où il appartient à la vie psychique du sujet, donc au domaine de l'intériorité, est fondamentalement invisible. Comme l'énonçait déjà en son temps Alain Wisner, l'essentiel du travail c'est la pensée (cité dans Dejours, 2006b). Or, celle-ci ne s'observe pas directement, elle implique de passer par des voies indirectes, à savoir par la parole des travailleurs. C'est ce qu'énonce aussi Dominique Dessors, dans une autre belle formule d'ergonome : « Le rapport subjectif au travail n'appartient pas à la catégorie des observables, au sens de l'ergonomie, ni à ce que l'observation participante permet d'attraper. » (2009, p. 192).

Dans le cas rapporté plus haut, l'immersion totale au sein du milieu à étudier et la clandestinité de mon statut et de mes intentions de chercheur, ont affecté sans conteste mon propre comportement vis-à-vis des sujets, comme la façon dont je suis parvenu (ou au contraire pas parvenu) à établir un dialogue avec mes collègues téléenquêteurs. Non seulement il était devenu impossible d'interroger directement ces derniers sans prendre le risque de dévoiler mes objectifs, comme la plupart du temps ces mêmes collègues étaient inabordables, en raison du mode d'organisation et de division du travail et des personnes. Au-delà des difficultés matérielles liées aux conditions de travail (peu de temps de pauses, peu ou

---

34 « Que certains chercheurs de l'équipe en soient passés par la méthode de l'immersion (ou observation participante) s'avère un précieux préalable à l'enquête en psychodynamique du travail à proprement parler. Sous condition que l'équipe soit également constituée de personnes suffisamment extérieures pour continuer d'être étonnées par ce qui leur est rapporté. Ce "juste milieu" à établir entre familiarité et distance, toutes deux nécessaires, est l'une des raisons pour lesquelles il est important d'intervenir à plusieurs sur le terrain. Puis de doubler cette précaution par une supervision réalisée par des chercheurs qui, eux, n'ont pas accès au terrain, mais seulement à ce que leurs collègues en disent. » (Molinier, 2006, p. 293).

pas de temps d'échange), les conditions de production de la parole étaient alors très particulières : le lien avec les sujets n'est pas établi d'emblée, la confiance fait encore défaut dans les échanges, la parole n'est pas libre... Faute d'un cadre et d'un dispositif particulier au sein duquel la parole est protégée, l'accès à la dimension subjective du vécu au travail se révèle délicat. En raison de ces limites méthodologiques, nous avons choisi d'abandonner l'observation participante après deux semaines d'immersion totale. Nous considérons alors qu'il était impossible, dans un laps de temps acceptable, de mettre en place un cadre de production de la parole permettant de déployer un discours authentique sur le vécu subjectif des téléenquêteurs. Privé de cette possibilité, le rapport subjectif au travail devenait dès lors inaccessible à l'observateur extérieur que j'étais. Seule une grande proximité avec chacun des sujets (par le biais de l'établissement de rapports amicaux et de confiance) permettrait d'aborder en profondeur leur ressenti et d'accéder au récit de leur expérience subjective. Une immersion prolongée dans le temps, étalée sur plusieurs mois, aurait éventuellement permis de mettre en place les réquisits méthodologiques pour qu'une parole authentique sur le vécu subjectif du travail puisse se libérer. À l'époque, nous n'avions pas les conditions pour nous engager dans une telle démarche. En revanche, une demande recevable d'enquête en psychodynamique du travail semblait finalement se profiler.

## La formulation d'une demande et le déroulement de l'enquête

La formulation d'une demande d'enquête a finalement permis d'envisager le déploiement d'une investigation dans les termes de la psychodynamique du travail, nous sortant de l'embarras méthodologique dans lequel nous étions jusqu'alors. Cette demande est tout d'abord le fait d'une déléguée du personnel, particulièrement inquiète de l'escalade des manifestations de souffrance au travail (mal-être, crises de pleurs, arrêts maladie pour dépression...) observées dans certains services de son entreprise (que nous appellerons à partir d'ici « Téléphonie Mobile » ou « TM » pour faciliter l'exposé<sup>35</sup>). Initiatrice de la demande, cette déléguée syndicale aura par ailleurs un rôle moteur tout au long de la démarche.

---

<sup>35</sup> De façon à conserver l'anonymat et la confidentialité des propos, tous les noms, éléments géographiques ou temporels ont été altérés.

Suite à un premier contact, il a été convenu d'organiser une réunion de présentation de la méthodologie et des principes de l'enquête. À cette occasion, quelques éléments théoriques concernant le rapport entre santé et travail tel qu'on peut le concevoir en psychodynamique du travail ont été précisés, tout comme les principaux concepts sous-tendant le dispositif méthodologique. Enfin, nous avons rappelé les attentes que l'on peut nourrir vis-à-vis d'une telle enquête, ainsi que les risques quelle comporte (cf. la présentation du dispositif d'enquête faite à partir de la page 5 du présent chapitre). Consécutivement à cette première rencontre, un comité de pilotage et un groupe de travail de neuf salariées volontaires<sup>36</sup> ont été composés. Au cours de l'enquête, deux salariées ont suspendu leur participation au groupe de travail du fait d'un changement de service. La mise en place du groupe de travail a été particulièrement laborieuse, pour des raisons liées à la fois aux conditions de travail (les plannings sont très différents pour chaque salarié, ce qui complique la tâche de réunir tout le monde) et aux difficultés d'enquêter librement au sein des services. Ici, la déléguée syndicale a joué un rôle organisateur central, s'assurant de la disponibilité des salariées.

D'un point de vue pratique, il a été décidé de mener quatre réunions de travail d'environ deux heures et demie chacune, généralement espacées d'un mois. À l'issue de ces séances collectives, nous avons prévu une cinquième rencontre de façon à soumettre aux participantes un rapport écrit retraçant l'élaboration progressive réalisée par le collectif de travail. Ladite présentation fait l'objet d'une discussion devant aboutir à la validation d'un prérapport, préalable nécessaire à la rédaction du rapport définitif. Celui-ci témoigne du travail effectué non pas en termes de vérité objective, mais de description des difficultés, de la souffrance et des satisfactions vécues par les agents, et de leur compréhension des éléments qui construisent la situation dans laquelle ils se trouvent.

---

<sup>36</sup> Parmi ces neuf salariés, on ne compte qu'un homme. Dans les développements suivants nous parlerons donc de salariées, de participantes, entorse à la règle grammaticale qui décrit mieux la situation d'entretien. Nous continuerons toutefois à utiliser la règle grammaticale « masculin neutre » pour désigner les conseillers clientèle de l'entreprise en général.

## Premiers éléments sur le travail réel<sup>37</sup>

Les participantes à l'enquête n'ont pas montré de difficulté particulière pour parler de leur travail et durant l'ensemble des réunions la parole a circulé de façon fluide, toutes les salariées ayant eu l'opportunité de s'exprimer. Elles se sont adressées indifféremment aux chercheurs et à leurs collègues, menant parfois des discussions parallèles, ce qui a donné à plusieurs reprises l'impression d'une certaine confusion, produisant en même temps un effet de complicité, anecdotes et allusions à des personnes externes à l'enquête venant régulièrement émailler les échanges, et nous obligeant à demander des précisions pour comprendre ce dont il était question. Contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, ce n'est ni la déshumanisation/robotisation, ni la pénibilité, ni l'intensité du travail qui sont retenus comme thèmes prioritaires de la discussion collective. Rapidement, de ces échanges a émergé une requête précise : les membres du groupe ont souhaité mettre au premier plan de la discussion la question des « chiffres ». Par ce terme, elles désignaient les contrats par objectifs et les indicateurs de performance régissant l'activité quotidienne et orientant en grande partie leurs relations avec les clients, les collègues et les supérieurs hiérarchiques. D'après elles, ces procédures entraînent des distorsions dans les façons d'effectuer le métier de conseiller clientèle, les injonctions incessantes à la vente conduisant les agents à faire des entorses considérables aux règles de métier, et à produire des relations clientèle de moindre qualité. Pour le collectif d'enquête, cette situation serait en lien avec des manifestations de souffrance au travail que l'on peut observer de façon presque ordinaire sur les plateformes (selon les agents, les crises de pleurs sont loin de constituer une exception).

L'ensemble des participantes travaille en centre d'appels, sur une plateforme téléphonique organisée en *open space*. Elles sont regroupées dans des équipes de 8 à 10 conseillers, supervisées par un responsable d'équipe (RE). Comme cela se pratique classiquement dans de nombreux CAT, les postes de travail sont regroupés en marguerites (une marguerite comprenant quatre postes séparés par une cloison), chaque salarié disposant d'un ordinateur et d'un casque pour les conversations téléphoniques. Les conseillers clientèle sont tenus de prendre les appels entrants de clients disposant de téléphones portables avec un

---

<sup>37</sup> Une partie des éléments présentés ci-dessous sont issus du rapport d'enquête : « Rendre service ou vendre du service ? Répercussions de la politique d'objectifs commerciaux sur le rapport subjectif au travail des conseillers clientèle d'un centre d'appels » Stéphane Le Lay & Duarte Rolo, Rapport confidentiel, CNAM, Paris.



forfait T.M., d'identifier la demande du client, de prendre en charge et de traiter cette demande, y compris en répondant aux éventuelles réclamations, de manière à chercher en permanence la satisfaction du client. Le conseiller clientèle se doit d'individualiser la demande en tenant compte du profil commercial du client, tout en respectant la charte de discours de l'entreprise prévue dans un script. Sa mission est donc de satisfaire la demande du client et de contribuer à sa fidélisation en établissant une relation professionnelle de qualité. Dans le même temps, les conseillers ont pour objectif de renseigner le client sur les options et les offres de matériel et de forfait en cours (fonctionnalités, tarifs, modalités de facturation, etc.), dans un environnement technologique et commercial en perpétuel mouvement, ponctué par de nombreux dysfonctionnements (en effet les salariées se plaignent des nombreuses pannes qui rendent le système informatique peu fiable. Celles-ci seraient en partie dues à la précipitation dans laquelle les nouveaux produits du service marketing sont mis sur le marché, ne laissant pas le temps aux services techniques de s'assurer de la qualité de ces derniers). La fonction de renseignement peut éventuellement conduire le conseiller à proposer de nouveaux produits ou équipements au client, ce qui confère également une composante commerciale (qui n'est pas des moindres) à la tâche des conseillers. Enfin, le conseiller se doit d'enregistrer et de tracer dans le registre informatique tous les contacts avec le client (afin de pouvoir retrouver tous les éléments de discussion, de vente, de réclamation, etc.), et de tenir à jour son dossier dans l'application informatique qui lui est dédié (informations aussi bien personnelles que commerciales ou techniques). Cette définition théorique du travail prescrit se complexifie toutefois au niveau de l'organisation du travail, puisque l'activité du CAT se décompose en réalité en plusieurs sous-ensembles.

Le premier constitue le *front client* : les salariés y occupant un poste de travail sont chargés de répondre à toutes sortes de demandes (problèmes techniques, demandes d'informations, etc.), et de réorienter les demandes vers les services aptes à donner une réponse satisfaisante au client (« on doit passer par un script avant de passer l'appel à des collègues qui traitent la demande du client. »). Lorsque le flux d'appels entrants n'est pas trop important, s'ajoute par ailleurs une activité de réponse aux mails des clients (selon une participante, cette activité représente environ 30 % de son temps de travail). Cette activité n'est pas imposée à l'ensemble des conseillers, elle est réservée aux salariés qui se sont portés volontaires (soit une bonne partie des conseillers, puisque le traitement des mails correspond à une activité dite « sans casque » qui permet de s'épargner la tâche de traitement des appels, vécue comme pénible par un grand nombre).

Un deuxième niveau d'organisation (dit « niveau 2 ») comprend plusieurs services différenciés : le service technique, le service de résiliation, le service après-vente, le service de réclamation et le service de recouvrement. Cette activité de niveau 2 se fait désormais avec le client en ligne, ce qui fait qu'on ne parle pas encore de *back-office* concernant ces services (le *back-office* désigne exclusivement le service chargé de traiter les demandes « à froid », sans qu'il y ait de contact direct avec le client : courriers, mails, etc.).

Enfin, une dernière activité concerne la gestion d'un chat « pour les clients qui vont sur la boutique en ligne et qui sont déjà abonnés chez nous ». Cette activité sans casque est consacrée à un seul produit (le téléphone mobile que le client souhaite acquérir ou remplacer).

Comme l'intitulé de la fonction laisse entendre (« conseiller clientèle »), l'essentiel de l'activité des agents est déterminé par l'interaction avec les clients qui les contactent. Toutefois, il se niche une ambiguïté majeure dans la définition même du métier : s'agit-il avant tout de rendre service au client, de le conseiller au mieux de ses intérêts, ou de lui vendre un service ? Faut-il se positionner comme conseiller clientèle ou comme vendeur ? En fait, comme nous aurons l'occasion de vérifier à plusieurs reprises, cette ambiguïté traverse l'organisation du travail dans sa totalité. Or, la manière dont les salariés vont affronter ce flottement dépend de leur positionnement vis-à-vis de la satisfaction du client, objectif affiché comme prioritaire par l'entreprise.

Les participantes à l'enquête ont particulièrement insisté sur la dimension d'aide à la résolution de problème inscrite dans la relation clientèle:

« En ce moment, il y a beaucoup de mails. Moi, j'aime bien, parce qu'il faut trouver les causes des problèmes. Donc il faut faire beaucoup de choses. Et parfois j'appelle les gens, déjà pour demander si on a bien compris leur demande, et pour leur dire qu'on va régler les choses. Le client se sent écouté. Des fois, on ne peut pas faire les choses, mais tout ce que je peux faire, quel que soit le temps, je le fais. C'est intéressant, il y a de la recherche... »

Avant d'engager quelque procédure technique qui soit, rendre service au client nécessite dans un premier temps de se rendre disponible pour une écoute active permettant d'élaborer un diagnostic précis de la demande. Cette écoute se double d'une disposition à la patience, soit parce que le client a un discours confus, soit parce que la situation est particulièrement complexe. Dans les deux cas, les salariées nous ont expliqué qu'il fallait accompagner le client sans pour autant s'y substituer :

« Personne ne lit la notice du téléphone. Les gens préfèrent appeler, payer pour qu'on leur explique. Donc on se met sur la fiche informatique de leur mobile et on leur explique. Bon, certains ne sont pas habiles donc je leur conseille de reprendre tranquillement la notice ou de se faire aider»

« On les assiste beaucoup les clients. Ils sont souvent un peu perdus (ils ne connaissent pas leur numéro de client, etc.), donc je les fais un peu attendre, je les alerte sur l'importance de l'identification précise des clients ou du matériel, pour leur faire comprendre qu'ils doivent aller au bout de la démarche. »

Cet équilibre délicat entre empathie et sens de la pédagogie (mettre le client en position d'acteur dans la relation de service) a parfois du mal à être maintenu en place par les salariées :

« Il y a des choses que tu fais parce que tu as de l'humanité, tu as un cœur. Tu te mets à leur place. Certains considèrent même le client comme leur famille. Exemple : une dame qui appelle et qui se met à pleurer parce que son fils de 15 ans est mort, alors j'ai laissé le paiement de sa facture à plus tard. Autre exemple : une cliente qui était dans une merde noire et qui devait 15 €. La collègue n'a pas pu raccrocher, elle a pris sa carte bleue et elle a payé à sa place. »

Les situations particulièrement sensibles ne constituent évidemment pas la majorité des cas, mais elles expriment avec acuité le sentiment qui ressort des propos des participantes : c'est la relation avec les clients qui leur procure le plus de gratifications dans l'exercice de leur métier (« les clients qui sont contents, ça te fait tenir »), et c'est de ce rapport positif que les conseillères tirent une bonne partie du plaisir qu'elles peuvent éprouver dans l'exercice de leur activité. Lorsque le client est satisfait, que l'on arrive à résoudre son problème et qu'il témoigne de sa reconnaissance pour l'aide apportée (généralement de manière verbale, parfois en envoyant un mail de remerciement), les conseillères en tirent en effet une satisfaction particulière, la sensation d'avoir accompli leur mission, d'avoir fait *correctement* et *utilement* leur travail. Néanmoins, les conseillères parlent d'un changement du rapport au client, consécutif à la multiplication des pratiques trompeuses et frauduleuses accompagnant ce qu'elles appellent le « forcing à la vente ». Ainsi, elles nous décrivent d'un côté des clients naïfs et peu préparés pour affronter des vendeurs habiles, des clients qui se font avoir (« la plupart ne regardent même pas leur facture ») et de l'autre côté des clients conscients des règles du jeu et qui essaient de ruser avec le système pour en tirer des avantages (demande de gestes commerciaux, de réductions, etc.). Mais surtout des clients qui auraient perdu confiance. Cette thématique revient à plusieurs reprises dans les discussions :

« Le client ne nous croit plus, mais il est obligé de se fier à nous. Avant, on s’investissait dans la relation client et on arrivait à vendre parce que le client avait confiance. Maintenant ils n’ont plus confiance. Et s’ils n’ont pas confiance, nous on doute ».

Des clients qui rappellent à plusieurs reprises pour vérifier que leur demande a bien été prise en compte et qu’elle est en cours de traitement, qui doutent du service qui leur est offert, qui s’adressent aux conseillers constamment sur le ton de la méfiance. Ce changement dans le rapport avec les clients apparaît comme particulièrement douloureux pour les participantes, qui se donnaient pour priorité d’établir une relation fondée sur la confiance avec leurs interlocuteurs. Elles en parlent dans les termes d’une perte de repères, comme si le manque de confiance des clients était inévitablement lié à leur propre perte de confiance dans la qualité du travail réalisé. Mais, sans surprise, le client n’est pas toujours « perdu », « naïf » ou au contraire « roublard ». Les membres du groupe ont d’ailleurs explicitement distingué la relation de service d’un quelconque asservissement à la figure du « client roi ». En effet, il leur arrive souvent d’opposer des refus à des demandes des clients. Une des situations dans lesquelles il peut être nécessaire de tenir fermement face au client concerne la demande de réductions ou remises sous la forme de gestes commerciaux. Il se trouve que les conseillers clientèle ont la possibilité d’effectuer des « gestes co », à savoir accorder une remise de quelques euros sur la facture d’un client ou lui offrir un certain nombre de minutes gratuites dans son forfait. Cependant, l’utilisation de ces gestes commerciaux doit se pratiquer dans des conditions bien particulières : soit qu’elle se justifie dans une démarche de fidélisation du client, soit qu’elle permette d’éviter une réclamation (qui reviendrait plus onéreuse à traiter en *back-office*), soit qu’elle dédommage le client suite à une erreur de l’entreprise.

« Francine : quand les clients viennent en demandant un geste commercial, je dis “non”. Y en a, tous les mois, ils ont un geste commercial.

Jean : certains appellent que pour ça. “Oui, vous pouvez le faire !” Il m’a agacé, j’ai dit “non” et j’ai raccroché. Le client doit assumer ses appels, il peut pas tout le temps demander des gestes commerciaux lorsqu’il a fait du hors forfait.

Jacqueline : on nous a toujours dit de faire confiance *a priori* au client sur ce qu’il dit. Moi, je regarde si le client est un abonné aux gestes commerciaux avant de faire quoi que ce soit.

Francine : si un client insiste, si c’est un roi et qu’il tente de faire du chantage, je lui dis : “Moi, je suis comme vous. Quand je suis mécontente, je vais ailleurs [à la concurrence]. Si je vous fais un geste commercial, vous ne pourrez plus en avoir ensuite. Et les gestes commerciaux sont surveillés, l’argent sort, comme vous, dans

votre entreprise.” Il faut discuter avec les clients, il ne faut pas les prendre pour des idiots. Je leur dis qu’il y a un règlement, que je suis peut-être en désaccord et lui aussi, mais que je dois m’y tenir. »

Les participantes partagent la même position dans de telles situations : il ne faut pas céder à la demande du client (« Moi quand je vais chez Carrefour je ne demande pas un geste commercial ! »). Le « geste co » ne doit être un recours que dans des cas particuliers pour lesquels l’entreprise a été en faute vis-à-vis du client, son utilisation ne pouvant en aucun cas être généralisée. Il ne peut guère constituer un recours systématique pour désamorcer chaque appel difficile ou conflictuel. L’usage abusif des gestes commerciaux est d’ailleurs dénoncé par les membres du groupe : selon eux, certains s’en servent de façon détournée pour faciliter les ventes. Car, si la mission des conseillers consiste à apporter des réponses aux questions variées des clients qui appellent le service, vient s’ajouter à cet impératif de prise en charge de la demande du client une dimension commerciale, consistant à essayer d’associer une vente à chaque appel (un nouveau forfait, une option supplémentaire, un nouveau téléphone, une clé 3G, etc.). Pour cela, les conseillers doivent adopter une démarche active :

« Au téléphone, ce qu’on nous demande, c’est de répondre à la question des clients, puis de rebondir, c’est-à-dire de les questionner pour leur présenter d’autres offres. »

« Rebondir », dans le jargon managérial, signifie saisir toutes les possibilités existantes de placer un produit (les conseillers ont comme objectif fixé par la direction de procéder à 25 % de rebonds positifs – c’est-à-dire qu’un appel sur quatre doit se conclure par une vente ferme) en s’appuyant sur les données clients figurant dans le système d’information :

« Pour rebondir, quand on ouvre une fiche client, il y a un moteur d’offre poussée (M.O.P.) qui s’affiche [ensemble de produits/options qui pourraient convenir au client en fonction de son profil], et on doit insister là-dessus auprès du client si on veut atteindre nos objectifs. »

Perçues comme une forme d’automatisation du conseil, ces injonctions posent problème aux participantes, en raison du décalage parfois important existant entre les incitations du M.O.P. (définies en amont par le service marketing) et les besoins réels du client (même si les discussions entre les membres du groupe montrent qu’il n’y a pas de réticence *a priori* au principe même de la vente, celle-ci étant envisagée comme un prolongement de la fonction de renseignement du client sur les possibilités nouvelles qui s’offrent à lui). De plus, cette première entorse à la « centralité de la satisfaction client », se double d’une seconde à

l'occasion de la fixation d'un autre objectif, celui du réengagement des clients chez T.M. à l'issue de leurs abonnements. Là encore, le M.O.P. constitue la pièce centrale du dispositif de vente, puisqu'y figurent les informations nécessaires à la « fidélisation » du client (offres privilégiées, minutes gratuites, etc. qui ont pour corollaire un réengagement obligatoire du client chez l'opérateur). Cette injonction, qui oppose la prise en compte de la demande réelle du client, à la vente à tout prix, conduit les participantes à considérer que vendeur et conseiller clientèle ne constituent pas, en définitive, un seul et même métier :

« Tu ne peux pas tout faire : conseiller clientèle et vendeur ce n'est pas le même métier. »

« Quand on te forme à la vente, on te déforme au service client. »

D'un accord de principe à mener une activité de vente dans leur métier de conseiller client, les participantes en viennent à radicaliser une opposition entre les deux versants de l'activité. Dès lors, le plateau téléphonique semble traversé par un clivage présenté comme insurmontable. En effet, au cours de l'enquête, il est ressorti de façon centrale l'expression d'une cohabitation difficile et d'une coopération presque impossible parmi le groupe des conseillers. Finalement, les salariés du CAT semblent se partager en deux catégories distinctes s'opposant dans leurs façons de concevoir et de faire le métier. Entre elles et les « autres », les participantes parlent de véritables conflits dans les règles de métier et dans l'*ethos* qui les sous-tendent. D'un côté de la barricade on trouve les « fourgueurs<sup>38</sup> » : il s'agit surtout de jeunes intérimaires et apprentis (autour de la vingtaine d'années) aux profils commerciaux, embauchés par l'entreprise pour de courtes périodes et selon des modalités contractuelles particulièrement précaires. Ces vendeurs aux « dons extraordinaires » « explosent » les objectifs de vente. Selon les membres du groupe, certains n'hésitent pas à recourir à des pratiques frauduleuses, à forcer les ventes et à tromper les clients pour atteindre leurs objectifs (nous verrons de quelle manière par la suite). Face à cette « force de vente », on trouve les « fonctionnaires » (parfois dénommés « les glandeurs » par les vendeurs, voire par certains superviseurs), c'est-à-dire des salariés au statut contractuel stable et pérenne, engagés depuis longtemps chez T.M., porteurs d'une histoire de métier, ayant connu et participé à l'évolution des pratiques et à la définition des missions de l'entreprise. Ces derniers

---

<sup>38</sup> D'autres termes sont utilisés pour qualifier les conseillers investissant essentiellement la fonction de vente : les « forçonniers » (un vendeur qui vend n'importe quoi, n'importe comment), les « *killers* » ou encore les « charognards ».

attachent une importance particulière au respect de certains principes, autrefois centraux pour l'activité de l'entreprise, comme la satisfaction du client.

Dans un premier temps, le clivage est décliné en termes d'habiletés : les jeunes vont plus vite sur l'ordinateur, se sentent plus à l'aise avec la technologie (ils sont généralement eux-mêmes gros utilisateurs des produits de dernière génération), retiennent mieux les informations (certains travaillent sans prendre de notes, directement à partir des écrans informatiques, notamment parce qu'ils suivent plus « aveuglément » le M.O.P.). Au demeurant, les participantes soulignent l'absence de dimension éthique de leurs habiletés : les vendeurs ont moins de scrupules à vendre des produits au client, et mobilisent toutes les ressources de la manipulation, sans distance critique, de façon à atteindre les objectifs de vente<sup>39</sup>.

« Inès : les plus jeunes, ils sont là pour “tout niquer”, pour parler comme eux. Ils bossent à fond pendant quelques mois, et après ils partent.

Monique : ce qui mine aussi, c'est que nous on est là pour le client et eux viennent pour un an, gagner le plus de fric possible.

Inès : ils sont recrutés pour la vente, pour fourguer. »

Ainsi, au premier abord, cette division du collectif paraît fondée sur des oppositions catégorielles : les jeunes contre les vieux, les conseillers contre les vendeurs, ceux qui font de la vente forcée contre ceux qui n'en font pas. Toutefois, tout en affirmant cela, les conseillers font preuve d'une certaine empathie vis-à-vis des intérimaires. En effet, ils concèdent qu'à leur place ils agiraient sans doute de la sorte, étant donné leur statut précaire et la pression à laquelle ils sont soumis. Présenté ainsi, le conflit prend la forme d'une querelle entre « Anciens et Modernes » maintes fois retrouvée dans d'autres métiers. Néanmoins, en approfondissant les échanges, nous nous apercevons que ce clivage ne trouve pas son origine uniquement dans des questions d'âge ou de statut, puisque les conseillers expliquent que beaucoup de conseillers trompent eux aussi les clients de façon à accroître leurs primes commerciales, et que certains intérimaires refusent de vendre n'importe quoi à n'importe qui. Ce détail est précieux dans la mesure où il nous évite de naturaliser l'opposition

---

<sup>39</sup> On doit cependant noter que la responsabilité de la situation est en premier lieu imputée à la direction de l'entreprise et à l'encadrement de proximité, les jeunes vendeurs étant en partie exonérés de la responsabilité de leurs choix et comportements au motif de l'usage instrumental et provisoire qu'ils font de l'entreprise pour survivre.

vendeur/conseiller : celle-ci ne relève pas seulement de différences catégorielles en termes de statut, âge ou personnalité, mais surtout d'une opposition dans les façons d'exercer et de concevoir le sens du métier.

## Tricheries et tromperies

D'une manière générale, l'entreprise demande aux conseillers d'appliquer le règlement de façon stricte, pour que l'accueil des clients soit réalisé de façon homogène et standardisée. Pourtant les participantes soulignent, comme c'est très souvent le cas dans le travail, que l'application rigoureuse des consignes et des normes empêche de répondre efficacement aux appels :

« On déroge un peu au règlement parce que si on respecte les procédures strictement on ne peut plus répondre à rien : parce que le client n'a pas sa facture sur lui, les informations nécessaires, etc. »

D'après les salariées, il faut suivre le règlement sans être trop « borné », selon un principe d'« application intelligente des règles ». Néanmoins, elles soutiennent que dans certaines situations il convient au contraire de s'en tenir strictement aux consignes officielles, par exemple lorsqu'un client devient agressif. Le règlement fonctionnerait alors comme un rempart permettant de contrecarrer la colère des appelants. Le maniement des règles se révèle donc un exercice complexe, demandant des savoir-faire et une réelle connaissance de la réalité du terrain pour évaluer dans chaque situation la position à adopter. Mais, parallèlement à cette défense d'un maniement souple des consignes, les participantes ont procédé à une condamnation éthique assez vive de certaines entorses au règlement et de façons de faire d'une partie de leurs collègues. La dénonciation de certaines pratiques, dénommées à tour de rôle « tricheries » ou « magouilles », semble faire consensus au sein du groupe. Ainsi, si certaines entorses ou transgressions vis-à-vis des prescriptions sont tolérées, d'autres le sont beaucoup moins et font l'objet d'une réprobation catégorique. Dès lors, il convient de préciser les situations qui accordent une place aux infractions et aux détournements : dans quelles conditions une transgression du règlement est-elle acceptable ? Au nom de quoi et dans quel intérêt ? Quel est le sens de ces transgressions et de leur condamnation, ou au contraire de leur légitimation ?



Tel que nous l'entendons, les pratiques condamnées par les salariées ne semblent pas relever de la tricherie ordinaire, notamment dans la définition qu'en donne la psychodynamique du travail, c'est-à-dire au sens d'une action visant à pallier les défauts de la prescription dans le but d'œuvrer au travail bien fait (ici, l'intérêt du client). Dans notre cas, les participantes ne condamnent pas en premier lieu les bidouillages, les combines ou les ficelles de métier déployées dans le respect des règles collectives, mais bel et bien des modes opératoires s'inscrivant dans le registre de la tromperie. Ces derniers, contrairement aux tricheries visant à préserver l'intérêt du client, vont à l'encontre de ce qu'il est jugé juste de faire. Ce dont témoignent les participantes renvoie essentiellement à des pratiques douteuses du point de vue de l'éthique professionnelle. Par exemple, omettre des informations au client pour faciliter les ventes, souscrire des options payantes dans les dossiers informatiques à son insu, forcer le placement de produits ou de services dont on sait à l'avance qu'ils n'auront aucune utilité pour le client en question, ou détourner l'usage des gestes commerciaux<sup>40</sup>. Pour les salariées, ces pratiques rendent compte d'une logique de rentabilité et d'une course au profit, incompatible avec une logique de service qui accorderait la priorité à la satisfaction de la demande du client. Au final, la sensation de voir le client traité comme une « vache à lait » rebute ces salariées, qui ont l'impression d'être poussées à devoir tromper pour réaliser les objectifs définis par l'entreprise:

« Quand on ne dit pas les choses c'est de l'arnaque. »

« Ce qui choque c'est qu'on ne dit pas un tas de choses, on embrouille le client. C'est jamais du offert, c'est faux ! On embrouille le client et il paye quand même. »

Aussi, vendre un produit rentable pour l'entreprise ne signifie pas toujours satisfaire le besoin et la demande du client. La question du sens du travail est ici soulevée de manière aiguë : dans l'intérêt de qui travaille-t-on ? Celui du client qui cherche à voir sa demande satisfaite ? Celui de l'entreprise qui cherche à développer son activité économique ? Ou son intérêt propre, pour voir sa prime augmenter ? Le compromis entre ces diverses dimensions

---

<sup>40</sup> Certains conseillers se servent des gestes commerciaux comme d'un argument de vente, en proposant aux clients des réductions de prix sur des offres privilèges, créant une forme de déviation de la finalité de ces dispositifs commerciaux. Ces pratiques frauduleuses sont d'ailleurs censées faire l'objet d'une surveillance de la part d'un service de sécurité des opérations et de contrôle interne, mais dans les faits les salariées expliquent qu'elles sont rarement sanctionnées, voire niées par le management.

n'est pas toujours évident à trouver, d'autant que l'évaluation du travail est entièrement tournée vers l'atteinte des objectifs quantitatifs.

Il conviendrait alors de distinguer, dans les mots des participantes, la vente judicieuse, faite en accord avec les besoins du client et avec son consentement<sup>41</sup>, de la vente pernicieuse, qui se fait au désavantage du client et se passe de l'accord de ce dernier. Cette dernière nous renverrait du côté d'une logique commerciale favorisant la vente à tout prix, contraire à une logique de service qui accorderait la priorité à la satisfaction de la demande du client.

Le désarroi des participantes est d'autant plus important que, le plus souvent, ce sont ceux qui trompent qui sont récompensés par la hiérarchie et reconnus comme étant les bons travailleurs :

« Ceux qui trompent se trouvent au n°1 du podium »

« La perversité du système c'est qu'ils nous disent de bien prendre des réclamations, mais c'est les vendeurs qui ont toujours raison et toi t'as rien compris (lorsque tu prends ton temps et que t'essaie de bien répondre au client). »

L'existence de ces pratiques (voire leur encouragement au sein de l'entreprise), qui peuvent aller du forcing à la vente jusqu'au mensonge, est mal tolérée par les agents, qui ont l'impression de devenir des « marchands de tapis » et de « magouiller » tout le temps. Ils ont ainsi le sentiment de trahir le sens du travail, qui consiste à satisfaire la demande du client en premier lieu et non pas à lui « refourguer » des produits. Au final, l'impératif de faire du chiffre apparaît comme s'opposant à la prise en compte des besoins du client et les participantes témoignent de leur difficulté à trouver un compromis acceptable entre ce qui est prescrit et leur éthique professionnelle.

## Quantité et qualité : sur l'évaluation du travail

Comme nous l'avons signalé au départ, la question des contrats d'objectifs, couplés aux primes à la vente, apparaît comme centrale dans la détermination de l'activité des conseillers, au point où les participantes à l'enquête affirment qu'il s'agit là du « nerf de la guerre ». L'importance de cette évaluation quantitative, ainsi que son aspect souvent contradictoire

---

<sup>41</sup> « Si on leur dit les choses, le client est d'accord ou pas d'accord, mais il garde la confiance. Si on ne dit pas, les gens se sentent arnaqués et donc il n'y a plus de confiance. »

(exemple : durée limitée de traitement des appels vs taux de satisfaction), soulève des difficultés récurrentes. Durant les entretiens collectifs, la part variable vendeur (P.V.V.), prime ajoutée au salaire en fonction du niveau des ventes atteint par un salarié, a suscité des commentaires particulièrement négatifs. Selon les participantes, l'évaluation individuelle - et l'évolution de carrière qui va avec - est en grande partie indexée à la réalisation des objectifs commerciaux, incitant nombre de conseillers à focaliser les efforts du travail sur l'unique activité de vente, de façon à satisfaire aux indicateurs de performance définis par la direction. Pour les conseillers travaillant au téléphone et au mail, viennent s'ajouter des objectifs par équipe, dont la réalisation entraîne des primes supplémentaires, tant pour les membres de l'équipe que pour son responsable (ses primes sont directement liées au niveau des placements réalisés par les conseillers sous sa direction). Les objectifs collectifs peuvent prendre la forme de cadeaux, dans le cadre d'un *challenge* (nous reviendrons sur ces dispositifs commerciaux par la suite), mais ils peuvent également amener une baisse de la prime individuelle, lorsqu'ils ne sont pas atteints. Dans ces conditions, tout le monde gagne (financièrement parlant, bien entendu) à réaliser un maximum de ventes. Assez rapidement, des pressions sont exercées sur les conseillers qui ne parviennent pas à atteindre un chiffre de ventes élevé, et ce aussi bien de la part de leur responsable, que des collègues d'équipe. La pression sur les mauvais vendeurs se fait d'autant plus sentir que leurs objectifs sont généralement revus à la baisse par les R.E., entraînant un accroissement conséquent des objectifs de vente des autres vendeurs de l'équipe, contraints d'effectuer un chiffre de ventes encore plus élevé s'ils veulent atteindre les objectifs collectifs. Les mauvais vendeurs, passez-moi l'exagération, font figure de parias : personne n'en veut, ni leurs collègues, ni les superviseurs.

Enfin, les objectifs de vente individuels et collectifs sont complétés par des objectifs quantitatifs liés au nombre d'appels ou de mails traités par heure, aux durées moyennes de traitement, et au taux de répétitions des appels (mesuré en fonction du nombre de rappels d'un même client sur une période de temps donnée). La prise en compte de ces résultats dans des indicateurs individuels extrêmement complexes<sup>42</sup> va par la suite avoir une influence sur la

---

<sup>42</sup> La façon précise dont est calculée la PVV reste à ce jour une énigme, aussi bien pour nous que pour les participantes, qui rencontrent des difficultés pour obtenir une explication claire de la part de leurs RE, eux-mêmes visiblement peu au clair avec les formules de calcul des primes. Il est par ailleurs difficile d'avoir accès aux données de façon à pouvoir vérifier l'exactitude des primes.

P.V.V., dont le niveau peut atteindre des montants élevés (en particulier quand on les rapporte au niveau du salaire fixe – généralement proche du S.M.I.C.).

Dans ces conditions, on comprend que la hiérarchie de proximité ferme les yeux sur la tromperie des vendeurs, à qui on accorde de nombreux passe-droits :

« Les responsables ne veulent pas voir les ventes forcées, les ventes sales. Ils ne veulent pas en entendre parler. Lorsqu'on fait référence à ça en réunion, ils réagissent mal, nous répondent presque vexés que cela n'existe pas dans leur service. »

« Les chefs ils ferment les yeux parce qu'ils touchent aussi la PVV de leurs vendeurs ! Il n'y a pas de prime pour répondre à la demande du client ! »

Tant que les chiffres sont bons, les moyens utilisés pour y parvenir intéressent peu. Ce déni de la tromperie participe au maintien collectif du mensonge, qui alimente à son tour un rapport de défiance, que le comportement de certains R.E. accentue. En effet, la dissonance perceptible entre le discours de l'entreprise et les pratiques concrètes en vigueur sur les plateaux participe à la dissolution de la confiance :

« Francine : ma chef ne prend jamais d'appels en cas de problème, même quand je ne sais plus quoi dire au client, à force d'avoir essayé toutes les explications possibles. Ce n'est pas une responsable d'équipe, pour moi.

Inès : mon chef nous a dit : "bougez-vous le cul, il faut que je parte au ski !" [rire].

Monique : Ça me fait pas rire moi !

Christelle : moi je préfère, c'est cash, au moins il ne fait pas semblant.

Inès : nos responsables ne parlent que de ventes, et la dernière fois sur une vidéo avec une "grosse tête" du national, ils ne parlaient que de "satisfaction client". Ils se foutent de notre gueule ! »

Les membres du groupe vivent cette évaluation fondée sur les performances commerciales comme foncièrement biaisée. Selon elles, les résultats ne reflètent le plus souvent ni la réalité, ni la qualité du travail, au point que certaines affirment que les résultats affichés par l'entreprise sont fondamentalement faux :

« Tous les chiffres sont faux : on travaille tout le temps pareil et pourtant, à chaque fois on a des chiffres différents ».

« Moi, j'ai gagné des challenges alors que je n'ai jamais joué ! »

Dans ce dernier cas, le R.E. voulait faire gagner le challenge pour légitimer aux yeux de tous sa propre position : si l'une des moins bonnes vendeuses de l'équipe peut gagner un

challenge, c'est que le R.E. sait indéniablement motiver ses troupes ! Quitte à « bidonner » les chiffres pour donner cette impression...

Parallèlement à l'existence de chiffres sans fondement solide, les participantes considèrent que l'atteinte de primes élevées (supérieure aux 60 % de ses objectifs – seuil minimal pour toucher une partie de la prime) passe par la vente à outrance, à savoir vendre n'importe quoi et n'importe comment :

« Pour être un bon vendeur, loué par la hiérarchie, il faut tromper le client pour faire du chiffre ! On encense ceux qui trompent. »

« Sur le centre, il y a un super vendeur. Les RE se le “prêtent”, chacun un mois, pour être en haut de tableau sur les ventes.

Inès : [rire] et lui ne fait que ce qui est interdit !

Francine : et il s'en est vanté de tricher. Je lui ai dit : “tu n'as pas le droit !” La RE (pourtant quelqu'un qui adopte le règlement de façon stricte) ne savait plus comment faire pour justifier ça. »

En l'occurrence, on comprend que certains chiffres représentent l'antithèse même du travail bien fait, et le jugement relatif au travail de certains collègues se trouve encore écorné quand il s'agit d'analyser les indicateurs chiffrés au regard de la démarche qualité portée par l'entreprise.

« On est là pour les aider [les clients], mais pas pour faire n'importe quoi. Mais quand on travaille comme ça, tu passes quinze minutes avec le client et t'as rien vendu ! Pour réussir à faire le nombre d'appels heure, si on passe quinze minutes avec un client, c'est trop. Il faut le rattraper après ! »

De fait, lorsqu'un conseiller passe du temps au téléphone avec un client dont le dossier est complexe, pour essayer de résoudre son problème, il se trouve immédiatement pénalisé par rapport au nombre d'appels par heure à réaliser.

« Certains conseillers, dès qu'ils sentent que c'est un appel à problème ils rebasculent dans la file d'attente ou ils racontent n'importe quoi. »

Pour un « vendeur », on peut considérer que cette manière de faire revient à déléguer ce qu'il considère comme le « sale boulot<sup>43</sup> » du poste de conseiller. De surcroît, les représentants hiérarchiques admettent l'existence de cette délégation du « sale boulot », puisqu'elle permet de répondre aux impératifs gestionnaires de la direction, au point où les membres du groupe relatent les pratiques tenues dans une plateforme téléphonique voisine où les conseillers orientaient leurs efforts pour réaliser leurs objectifs de vente pendant les quinze premiers jours du mois, puis passaient la seconde quinzaine à décrocher et raccrocher le téléphone sans répondre au client pour respecter le nombre d'appels exigés! Finalement, la recherche du « travail relationnel bien fait » finit par se retourner contre les salariés qui s'y accrochent, sous la forme d'un jugement particulièrement agressif au regard de valeurs pourtant explicitement mises en avant dans la communication d'entreprise :

« On me dit : "Tu fais trop d'empathie". »

« On m'a souvent dit "Tu n'es pas une assistante sociale". »

Enfin, la priorité accordée à la fonction commerciale prend une forme aussi surprenante qu'exemplaire dans les pratiques organisées à l'occasion de *challenges* commerciaux, témoins majeurs du changement d'orientation de l'activité des conseillers.

### Des pratiques surprenantes : les « challenges »

En réalité, l'activité de vente n'est pas uniquement organisée à travers la relation vendeur/client et objectivée par les données quantitatives. Elle se trouve encadrée en outre par un dispositif organisationnel défini par l'entreprise et mis en œuvre par la hiérarchie locale : les *challenges*<sup>44</sup>. Ceux-ci consistent en des défis commerciaux d'une durée limitée, où des objectifs de vente sont fixés pour certains produits à placer prioritairement auprès des clients.

---

<sup>43</sup> Pour reprendre l'expression du sociologue E. C. Hughes (1996), qui avait remarqué que dans chaque métier existe une part des activités considérée comme moins « noble » par une partie des travailleurs, qui tentent alors de s'en défaire sur des travailleurs au pouvoir moins important.

<sup>44</sup> Les entretiens individuels que nous avons réalisés lors d'une première phase de l'investigation avaient déjà révélé l'existence de ces pratiques inouïes (cf. *supra*).

« Hélène : toutes les semaines, on a des challenges (pas obligatoires, mais on est fortement incité à participer, notamment par mail). Nos responsables sont là pour nous pousser, tous les jours, pour faire nos “petites croix” sur un tableau affiché pour visualiser les ventes de chaque équipe.

Inès : il y a des challenges locaux (juste pour les gens sur le plateau) où l’on gagne des petits trucs (des stylos, des caramels, etc.) et des challenges nationaux (il y a des voyages à gagner). Ça a toujours été, mais là c’est de pire en pire. Il peut y avoir des challenges locaux en même temps qu’un challenge national.

Jean : le challenge est là pour orienter notre activité.

Christelle : si aujourd’hui il faut vendre du *Blackberry* et qu’un client veut du Nokia, on essaie de lui fourguer le *Blackberry*. Sinon, on est critiqué (“tu es mauvaise”, “tu joues trop le jeu du client”, “tu ne joues pas le jeu de l’équipe” etc.). »

De façon à assurer l'efficacité de ce dispositif et à promouvoir sa réussite, les *challenges* sont pris en charge par des animateurs commerciaux dont la fonction spécifique est d'obtenir la participation des conseillers et d'entretenir leur engagement tout au long de ces épreuves :

« C’est le travail de l’animatrice commerciale de motiver les troupes, d’organiser les challenges. Le précédent était discret, on ne le voyait pas trop. Mais celle qu’on a maintenant, elle n’arrête pas. Elle s’était un peu calmée, mais là ça repart. »

En quoi consiste cette forme de « motivation » ? Les participantes en rapportent l'essence, à travers le récit de pratiques à la fois inouïes et consternantes : le « challenge gaufres » (pour chaque placement de produit ou de vente, le conseiller a le droit de manger une gaufre), le « challenge du plus beau bébé » (chaque membre de l’équipe est tenu d’apporter une photo de lui bébé, un prix étant attribué au plus beau bébé), le « challenge coupe du monde » (pendant la coupe du monde de football, l’affrontement entre les diverses sélections nationales a été reproduit sur le plateau téléphonique : les équipes du plateau étaient mises en compétition, les ventes de chaque équipe étant l’équivalent des buts dans un vrai match de football ; certains plateaux ont même vu de vraies cages installées, dans lesquelles les conseillers avaient le droit de tirer avec un ballon à condition d’avoir fait une vente, un de leurs collègues faisant office de gardien de but).

« Christelle : [nous donnant des photocopies d’un calendrier réalisé par une équipe de conseillers] Voilà un exemple de challenge de cohésion d’équipe. C’est ceux qui ont gagné.

Jacqueline : chaque équipe trouve une idée pour participer aux challenges cohésion d’équipe.

Christelle : ça peut être fait chez soi ou pendant le travail. »

La direction et la hiérarchie présentent ces challenges comme un moyen de créer une ambiance de travail plus conviviale. Ils sont considérés comme une activité ludique ayant pour objectif de souder les équipes de travail et de les distraire un peu de la pression des chiffres. Le positionnement des salariées prend à contre-pied cette analyse. Le discours organisationnel est en effet considéré comme hypocrite et ne révélant pas le véritable objectif des challenges, qui serait de mettre les salariés en concurrence permanente, en les comparant ouvertement les uns aux autres dans une démarche de classement/déclassement régulier : pour chaque challenge, un classement est établi et affiché au centre du plateau, à la vue de tous ou envoyé à chacun par mail, où il fait figurer tous les participants, du premier au dernier (les derniers étant marqués en rouge). Ce classement s'accompagne par ailleurs de jugements de valeur sur la qualité des performances. Aussi, quand un conseiller rencontre des difficultés pour vendre, la hiérarchie ne manque pas de lui rappeler que les autres, eux, y arrivent. Enfin, les participantes affirment que les responsables essaient de faire culpabiliser les agents réfractaires aux challenges, dans la mesure où, ne contribuant pas aux efforts de vente ciblée, ils font baisser les résultats de leur équipe :

« Quand tu n'y arrives pas on te montre ceux qui y arrivent. On te culpabilise de ne pas participer. Et dans ton évaluation on fait figurer "N'adhère pas aux challenges" ».

On est loin d'un climat convivial et décontracté, oublieux des objectifs chiffrés... Dans le groupe de travail, les challenges sont évoqués sur le ton de la dérision, voire de la moquerie (« Aujourd'hui on vend des carottes et demain on vend des patates. »). En effet, la plupart des participantes disent ne pas y participer, ou alors pour les tourner en dérision (ce qui est également mal vu par leurs responsables). Elles ne souhaitent pas prendre part à ces « jeux » qui, selon elles, traitent les agents de façon infantile et infantilissante. Ce sentiment d'être traité comme des enfants est partagé par tous les membres du groupe, et derrière l'humour affleure vite la colère ressentie face à des méthodes qui les traitent sans considération pour leurs connaissances, leur savoir-faire, leurs potentialités et leur conscience professionnelle.

« Christelle : infantilisation, c'est le côté "bon point" ».

Inès : ça me fait penser aux *Sous-doués*, avec la machine à claques, la machine à sucettes.

Francine : c'est comme à la maternelle, avec les bonbons, les chansons, etc. Sauf qu'on n'a plus l'âge !

Monique : les jeunes aiment bien, alors que les anciens sont moins intéressés. Moi, je ne viens pas au travail pour m'amuser comme ça. On ne vient pas pour se déguiser !

Jacqueline : on pourrait le faire pour nous, mais là c'est imposé. »



L'infantilisation passe en outre par la manière d'appliquer scolairement le mode de management par objectifs :

« Francine : Tous les jours, ma chef me donne un document avec mes objectifs.

Christelle : ça, c'est de l'infantilisation.

Monique : et mettre les petits bâtons sur le *paper-board* dès que tu as fait une vente...

Christelle : c'est de l'infantilisation : ça fait devoir à faire, tous les jours, sans autonomie. Alors que tu sais ce que tu as à faire (on a déjà les objectifs mensuels).

Francine : et donc les collègues partent uniquement de ces feuilles de route pour pousser les clients vers tel ou tel produit. [...] C'est vraiment l'école... Et sur le suivi des stats, la chef pointe chaque ligne devant moi (je ne suis pas con, hein, je sais lire), et écrit ses petits commentaires en face. C'est ton relevé de notes de la semaine.

Christelle : tu devrais faire signer par ta mère ! [rire]

Francine : ah oui, j'ai oublié de le faire ! [rire] »

L'infantilisation passe donc par des jeux qui n'en sont pas, par des classements ne disant pas leur nom, par des rapports interindividuels marqués du sceau de l'infériorisation. Exemples du traitement réservé aux conseillers, ces pratiques et leur symbolisme sont vécus de manière particulièrement pénible.

## Hypothèses préliminaires sur la souffrance et les défenses

Le conflit de valeurs dont témoignent les salariées ne les laisse pas indemnes. Au-delà des atteintes à leur estime personnelle résultant du fait de se voir disqualifiées par la hiérarchie (parce qu'incapables d'égaliser les chiffres de vente des « killers ») et de la non-reconnaissance du travail invisible qu'elles font auprès des clients, le fait de prendre part, en tant que témoin ou acteur, à des actes que finalement elles réprouvent entraîne une forme de souffrance spécifique que la psychodynamique du travail a conceptualisée sous le terme de « souffrance éthique ». Cette dernière s'avère extrêmement délétère pour la santé mentale des travailleurs. Dans le cas présent, on aura bien compris que ce qui compte pour les participantes, ce qui est investi d'une valeur, d'une importance, est de rendre un service qui soit utile pour le client. Cette dimension du travail apparaît liée au respect de règles de métier et d'une éthique professionnelle. Pour nos participantes, « bien travailler » équivaut à répondre à la demande sans que celle-ci soit parasitée par des contraintes en termes de chiffres

ou d'objectifs de performance, lorsque ceux-ci ne tiennent pas compte des vrais besoins du client, qui, en dernière analyse, doit rester le principal intéressé. Dès que les salariés perdent le sentiment de bien travailler ou de pouvoir être utiles à quelqu'un d'autre, la souffrance pathogène apparaît comme un des destins possibles de leur désarroi. Dans ce contexte, pour rester en poste et maintenir leur équilibre psychique, les conseillers semblent avoir recours à des stratégies spécifiques permettant de supporter les contraintes de l'organisation du travail et de préserver leur santé mentale.

En premier lieu, le temps partiel (80 % du temps ou mi-temps) apparaît comme une ressource qui permet de se dégager, partiellement, de la souffrance résultant de la situation de travail. Cette forme de mise à distance de la source de souffrance a été maintes fois observée : elle permet de « souffler » entre deux périodes d'activité.

Par ailleurs, d'après ce que rapportent les sujets, un certain nombre de conseillers semble participer à une course effrénée aux chiffres, soutenant un rythme de travail extrêmement élevé de façon à « exploser » les objectifs et les primes à la vente. L'accélération volontaire de la cadence de travail ou activisme<sup>45</sup> a été décrit par de nombreuses études comme venant remplir une fonction défensive (Dejours, 2004a ; Gaignard & Charon, 2005). Nous pouvons faire l'hypothèse que cet activisme est présent à titre de stratégie défensive individuelle, dans la mesure où il évite de penser aux questions éthiques potentiellement soulevées par la pratique de la tromperie et de l'injustice dirigées vers les clients. Il devient alors un mode de réponse à la souffrance éthique et peut être interprété comme une procédure défensive visant à la sidération de la pensée, comme une protection contre la représentation des actes que l'on réprouve. « Jouer les chiffres à fond » permet alors de ne pas penser aux clients, aux personnes qui appellent pour un problème ou un renseignement, et à leur intérêt qu'on finit par laisser de côté au profit de l'intérêt de l'entreprise, voire de son intérêt propre. La surcharge de travail à laquelle participent certains conseillers leur permet une suspension du jugement moral : l'accélération, la précipitation dans le traitement des appels, aide alors à « oublier » les éventuelles contradictions éthiques de l'activité.

On a vu par ailleurs que le clivage entre « vendeurs » et « fonctionnaires » structure l'ensemble du collectif de travail sur le plateau téléphonique. Le maintien de ce clivage – qui se fonde sur une opposition concernant la conception que les uns et les autres se font du métier de conseiller clientèle et qui aboutit à la désignation de deux catégories distinctes ou deux types de profils professionnels – semble entretenu par la difficulté majeure qu'éprouvent

---

<sup>45</sup> Nous entendons par activisme le consentement, voire la participation personnelle à la surcharge de travail.

les conseillers à mettre collectivement en discussion le travail réel, les façons de faire le métier, ce que l'on s'autorise à faire ou pas, ce qui est bien ou pas bien, ce qui est juste ou injuste. Cette difficulté à mettre le travail en débat, ainsi que l'impossibilité pour les conseillers de discuter ensemble de ce qui les unit ou les sépare, peut être mise en lien avec la souffrance éthique dont on a parlé plus haut. En effet, nous faisons l'hypothèse que le maintien de ce clivage vient remplir un rôle défensif et participe de cette façon à la protection de la santé mentale des agents face aux difficultés qui émergent de leur travail quotidien.

Pour décrire cette forme de radicalisation des défenses collectives qui se manifeste par des clivages au sein du collectif de travail – ce que l'on a pu nommer des « guerres de clans<sup>46</sup> » – la psychodynamique du travail utilise la notion d'idéologie défensive de métier : cette dernière prend toujours la forme d'un ensemble d'idées ou de croyances partagées par un groupe où les « autres » (extérieurs au groupe en question) sont stigmatisés ou diabolisés. L'idéologie défensive est une forme radicalisée de stratégie défensive qui émerge dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail. Dans le cas qui nous occupe, la mise en place de deux « clans » (les « vendeurs » et les « glandeurs », pour reprendre les expressions des participantes) s'opposant dans leurs façons de faire le métier de conseiller clientèle, oppositions qui peuvent aller jusqu'au déclenchement de comportements violents entre collègues, viendrait témoigner d'une radicalisation des modes de défense contre la souffrance au travail. En absence d'autres ressources, le combat pour préserver sa santé passerait par une projection des causes du mal sur les « autres » (les vendeurs, les fonctionnaires, les RE, les managers, etc.) qui se voient de ce fait assignés à un rôle d'ennemi. La fonction de l'idéologie défensive est alors de masquer les sources de la souffrance : mettre à distance la tromperie et les entorses à l'éthique professionnelle contribue à occulter ce qui fait souffrir les conseillers. Ici, éviter de penser les sources de la souffrance revêt un caractère vital pour le maintien de l'équilibre psychique des conseillers<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Voir à ce sujet Anne Flottes (2004).

<sup>47</sup> En deçà de la moralité des conduites, le clinicien s'intéresse en priorité à la santé mentale. Ici, le mode opératoire des vendeurs, que la morale ordinaire aurait tendance à condamner, peut toutefois s'avérer efficace du point de vue de la protection de la santé. Ce faisant, leur conduite peut éventuellement être tenue pour rationnelle au regard d'exigences subjectives. Ceci pour préciser que l'éthique devient une préoccupation clinique au moment où elle apparaît dans la parole des sujets comme une source majeure de souffrance. Dès lors, elle mérite qu'on lui accorde une place de choix dans l'analyse étiologique de la souffrance au travail. Cela dit, c'est le jugement éthique des sujets, plutôt que celui du clinicien, qui est concerné par l'investigation.

En quelques mots, et pour clore cette partie de l'exposé, l'impression générale qui se dégage de ce travail d'enquête est celle d'un collectif aux prises avec des difficultés sérieuses dans l'exercice du métier. Au final, les conseillers se trouvent face à une situation contradictoire qui ne va pas sans générer de la souffrance : il semblerait que dans le contexte actuel de l'entreprise, pour bénéficier de la reconnaissance de la hiérarchie il faudrait, paradoxalement, s'attacher à faire le « sale boulot » avec zèle, au risque de se voir relégué dans la catégorie des mauvais travailleurs, des « fainéants » et des « glandeurs ».

## Remarques finales sur l'enquête et retour sur la demande : le non-dit du suicide

Le récit des différentes phases de l'enquête en psychodynamique du travail avait pour objectif de rendre visibles les principaux éléments permettant de caractériser le vécu des salariés, aussi bien que les liens que l'on peut dès maintenant établir entre ce vécu et les modes d'organisation du travail. D'une façon générale, nous avons mis en avant un ensemble essentiellement descriptif et choisi de ne pas approfondir immédiatement les situations présentées, puisque l'analyse de ces dernières sera l'objet des chapitres successifs de la thèse, selon des axes d'analyse respectifs. Pour l'instant, nous n'avons fait qu'organiser et présenter le matériel recueilli, sous la forme d'un ensemble qui apparaît cohérent. L'étape de l'interprétation, ainsi que l'étude des implications théoriques des données collectées grâce aux différents dispositifs empiriques, interviendra dans un second temps. Dorénavant, chaque partie distincte de la thèse reviendra sur un, voire plusieurs points de la présentation clinique, dans un aller-retour constant entre les éléments du terrain rapportés ci-dessus et des tentatives régulières de mise en perspective conceptuelle.

Cependant, au terme de l'exposé du matériel clinique, il importe de revenir sur un élément qui, *a posteriori*, se révélera essentiel pour la compréhension d'un certain nombre d'effets observés. Sans l'avoir sollicité, nous avons appris lors des phases finales de l'enquête qu'une des motivations à l'origine de la demande était tributaire d'une volonté de prévention des suicides au travail. Ainsi, la déléguée syndicale (première porte-parole de la demande d'enquête) nous révèle lors de la séance de validation que la formulation initiale de la demande s'inscrit dans le cadre d'une mission qu'elle s'est autoattribuée suite au suicide d'un

collègue : combattre le mal-être et la souffrance au travail dans l'entreprise pour que la direction prenne conscience de la gravité de la situation et agisse en conséquence, de façon à éviter les actes irréparables de certains salariés. On apprend de la sorte que, à la suite de multiples suicides, la section syndicale à laquelle appartient notre interlocutrice s'est engagée de façon durable en faveur du changement des conditions de travail dans les plateaux clientèle (mise en place d'une journée de grève par semaine, par exemple), ce qui a apparemment donné lieu à de nombreux échanges et négociations avec la direction de l'entreprise. C'est ainsi que, quasiment au terme de notre démarche et non sans perplexité, nous réalisons que l'enquête prend place au sein d'une démarche globale d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la souffrance au travail, portée par un groupe syndical, et initiée en grande partie en raison de la répétition d'actes suicidaires dans l'entreprise. Pourtant, au cours de l'enquête, la question du suicide au travail n'a jamais été mise au centre des discussions. Le collectif d'enquête n'a guère abordé ce problème, qui, au mieux, a pu être effleuré par moments. En vérité, on parlait du suicide, mais uniquement en périphérie du dispositif d'enquête, de façon discrète ou sous couvert d'un secret partagé : lors d'une pause café au travers d'un dialogue réservé, dans un coin de pièce ou un couloir au moment d'un échange fugace, ou durant le trajet entre les lieux du travail et la gare par des bribes de conversation... Alors qu'il constituait l'élément moteur de l'enquête, le suicide ne se disait pas, ou seulement à demi-mot (on parlait alors, et il n'est pas difficile de comprendre pourquoi, « d'évènements dramatiques » ou « d'actes irréparables »). Que penser de ce remarquable absent, planant tel un fantôme au-dessus de l'enquête ? De cet hôte paradoxal qui n'a jamais pu se faire inviter dans les discussions ? Peut-on croire un seul instant que cette omission serait fortuite, ou le fruit d'une inattention ? Difficilement.

Les participantes étaient pourtant visiblement préoccupées par cette question, du moins lorsque celle-ci fut finalement soulevée par la déléguée syndicale. Le problème n'était pas des moindres et, à les entendre, il en allait de leur sort aussi bien que de celui de leurs collègues. Ainsi, par la révélation de la déléguée syndicale, il devenait clair que le dispositif d'enquête était mis, dès les premières étapes, sous l'égide du suicide au travail, avec toutes les conséquences que cela entraîne. Les difficultés rencontrées pour accéder au terrain devenaient alors plus facilement interprétables : celles-ci doivent probablement beaucoup aux conséquences du suicide sur les collectifs de travail, au centre desquelles on trouve un effet de bâillonnement et de nombreuses entraves à l'expression. En nous parlant de leur souffrance et de leur désarroi, les participantes nous adressaient également leurs doutes, leurs peurs et leur honte en lien avec ces actes suicidaires, qui les préoccupaient tant. Sans pouvoir en dire plus,

elles s'interrogeaient pourtant, en s'appuyant pour cela sur notre démarche, sur les causes de ces suicides et, sans doute, sur leur degré de responsabilité dans leur survenue. Or, on sait aujourd'hui de quelle façon les suicides sur le lieu de travail entraînent un effet de sidération de la pensée et de suppression de la parole chez les collègues des victimes (Dejours & Bègue, 2009 ; Molinier, 2009) :

« À la suite de ces drames, à chaque fois, un malaise s'installe parmi toutes les personnes impliquées de près ou de loin dans les relations avec la personne décédée. (...) Les collègues, souvent bouleversés, font preuve d'une réticence fuyante à parler, parce qu'il faut revenir sur des événements fortement anxiogènes. Les organisations syndicales, les CHSCT se trouvent face à des questions pour lesquelles ils ne sont pas suffisamment outillés. Le médecin du travail est souvent soumis à des pressions de la direction de l'entreprise qui le dissuadent énergiquement de se mêler de l'affaire. Bref, les investigations sur l'évènement et ce qui l'a précédé, en général, s'arrêtent avant d'avoir commencé. Et lorsque les obstacles, pourtant, sont exceptionnellement levés, des jeux stratégiques complexes impliquant de nombreux acteurs s'entrecroisent pour empêcher qu'on fasse appel au clinicien compétent pendant que l'on se tourne de préférence vers des consultants n'ayant aucune expérience spécifique dans le domaine de la psychopathologie, qu'ils soient ergonomes ou sociologues... Enfin, et c'est encore plus navrant, les cliniciens eux-mêmes sont parfois dépassés par leur propre angoisse face à ce qui s'annonce comme une investigation trop chargée affectivement et trop risquée socialement, et ils contribuent plus ou moins consciemment à faire échouer les négociations préalables à l'enquête.

Il ne s'agit pas, à l'occasion de ce sombre tableau composé de défections de tous ordres vis-à-vis de la recherche d'intelligibilité, de porter des accusations, mais plutôt de signaler l'extraordinaire puissance de résistance que les suicides au travail opposent à la recherche de la vérité.» (Dejours & Bègue, 2009, p. 8-10).

Dès lors, il est facile de comprendre pourquoi la question du suicide ne peut guère être abordée frontalement dans le cours de l'enquête : la seule mise en parole de ces actes dramatiques réveille la culpabilité et suscite l'angoisse chez ceux qui, de près ou de loin, restent malgré tout les destinataires d'un message, certes équivoque, mais dont l'adresse fait peu de doute. Cette révélation tardive nous a conduits à réévaluer la demande originale, comme le contexte dans lequel l'enquête a pris place. Inévitablement, cette découverte influence de façon considérable les interprétations que nous serons en mesure de tirer du matériel clinique en question. Il convient donc de lui attribuer la place qu'elle mérite dans la suite de ce manuscrit.



## Chapitre 2 - Distorsion communicationnelle, mensonge et notions adjacentes

Jusqu'à présent, je me suis servi des termes de distorsion communicationnelle, mensonge et tromperie de façon relativement équivalente. Je tenterai maintenant de préciser la signification précise de chacun de ces vocables.

Le premier renvoie directement aux travaux de Jürgen Habermas et à sa théorie de l'agir communicationnel, qui a influencé sur plusieurs points les travaux de la psychodynamique du travail (Dejours, 2007a). J'en dirai quelques mots dans la première partie de ce chapitre.

L'emploi du deuxième terme s'avère plus délicat. Les débats sur la définition du mensonge, comme du reste sur son statut moral, remontent jusqu'aux écrits de Platon, façonnant au passage une longue tradition de controverses. Sur ce sujet, les problèmes de définition ne se font pas attendre : qu'est-ce bien cela, un menteur ? Est-ce celui qui cache la vérité ? Ou bien celui qui induit son interlocuteur en erreur ? À cette première série de questions s'ajoutent celles, passionnantes et passionnées, concernant la moralité de l'acte de mentir : le mensonge est-il forcément immoral ? Existe-t-il des situations où l'usage du mensonge se justifie ? Ce dernier ne pourrait-il pas, dans des circonstances particulières, s'avérer plus moral que la vérité elle-même ? Ces interrogations ont occupé de nombreux penseurs, des commencements de la philosophie jusqu'à nos jours, donnant lieu à des querelles que je m'efforcerai de reproduire de façon succincte ci-dessous.

Aussitôt engagés dans cette voie, il est difficile de se passer d'un accord sur la signification des mots employés, au risque d'un « confusionisme conceptuel » (Tosquelles, [1967] 2009) qui mènerait certainement dans l'impasse notre projet de connaissance. De surcroît, on découvre rapidement que le mensonge maintient des rapports distendus avec un ensemble de notions qui lui sont adjacentes : tromperie, manipulation, simulation, fraude... Là encore, ces affinités incertaines appellent des distinctions fines. Car le mensonge, au sens courant du terme, entretient des liens de parenté avec des notions chères au corpus théorique de la psychodynamique du travail (la tricherie, la ruse, le bidouillage, etc.), sans pour autant en constituer un synonyme. D'où la nécessité d'examiner ces différentes notions, pour indiquer celles qui feront l'objet de notre étude, et à l'inverse celles qui se trouvent en dehors du périmètre défini au départ. Dans un premier temps, je m'attacherai à définir les termes qui



nous intéressent, pour ensuite faire ressortir la spécificité du mensonge prescrit au travail et ses rapports particuliers avec la subjectivité.

## Distorsion communicationnelle et pathologies de la communication

Jürgen Habermas figure parmi les auteurs les plus commentés de la fin du XXe siècle, notamment dans le champ des sciences humaines et sociales. Son œuvre a permis, entre autres, d'identifier une multitude de modes d'interaction régissant le rapport de l'homme au monde, contestant du même coup le monopole auparavant détenu par les conceptions privilégiant la seule rationalité technico-instrumentale. De fait, les travaux de Habermas sont traversés par une opposition entre deux types de rapports au monde, celui qui est défini par la science et la technique - rapport cognitif et instrumental - et celui qui est défini par l'interaction entre sujets - rapport constitutif de la communication (dans sa *Théorie de l'agir communicationnel*, Habermas ([1981] 1987) reviendra de façon détaillée sur ces deux formes majeures de rapport, qu'il finira par décliner en plusieurs sous-catégories). Qu'il s'agisse au départ de la distinction hégélienne entre travail et interaction (Habermas, [1968] 1973), de sa retraduction en termes d'intérêts de connaissance (Habermas, [1968] 1976), ou encore de la différenciation entre des types fondamentaux de rationalité, le philosophe cherche essentiellement à dégager la spécificité du rapport au monde fondé sur l'échange de vues et la coordination des actions par le biais du langage. Il réfute de la sorte le primat accordé à la conception instrumentale du rapport au réel dans la production d'intelligibilité.

Dans la suite de sa critique du positivisme, et de l'attaque contre l'empire de la rationalité instrumentale, la catégorie de l'interaction, mais surtout l'idée d'une communication émancipée et émancipatrice, assumera un rôle capital au sein du système habermassien. Le philosophe en fera une expérience fondamentale pour le processus d'humanisation et un opérateur irremplaçable dans la recherche de l'émancipation sociale. Habermas soutiendra que l'engagement dans l'activité communicationnelle est une nécessité du genre humain, le

risque étant, lorsqu'on se soustrait à cet échange, de verser dans l'aliénation et la pathologie<sup>48</sup>. Par de telles affirmations, il défend que toute existence humaine qui perdrait de vue la perspective d'une certaine forme d'entente avec les autres ne serait plus vivable, voire même folle. Ainsi, s'il est prêt à accepter que chacun peut refuser de participer à l'agir communicationnel, Habermas soutient toutefois que l'on ne devient sujet à part entière qu'à condition de participer à la sphère communicationnelle (Jaffro, 2001). Cependant, pour être normale, cette communication doit respecter des prétentions à la validité d'un certain type, ou, en d'autres termes, être orientée vers l'intercompréhension. Ainsi, la communication idéale se veut conforme à des règles mutuellement reconnues par les différents acteurs. Elle se déroule de façon publique et les significations utilisées doivent être reconnaissables par l'ensemble des membres de la communauté linguistique. Les actions qui s'écartent de cette description sont susceptibles d'être considérées comme des déviations pratiques de l'agir communicationnel idéal défini par Habermas. Dès lors, la communication peut être distordue aussitôt que l'organisation interne du discours est perturbée. Ce qui arrive lorsqu'une des trois prétentions à la validité (l'intelligibilité de l'expression, la sincérité des intentions du locuteur et la justesse normative) est violée, la communication s'écartant ainsi de l'idéal d'un échange orienté vers l'entente mutuelle.

Le renouveau de la théorie critique de la société attribué à Habermas doit beaucoup à sa théorie de l'agir communicationnel, forgée à partir de la rencontre avec la pragmatique linguistique. Dans sa version habermassienne, une des tâches de la théorie critique est d'élucider les obstacles qui entravent l'intercompréhension. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment les échecs et les ratés de la communication sont produits socialement et pèsent sur l'agir communicationnel sous ses différentes modalités. Ces entraves, d'origines diverses, prennent le nom de distorsions de la communication. *D'une façon générale, le terme désigne tous les empêchements pouvant se présenter dans la voie d'une communication pure, idéale, orientée vers l'intercompréhension. Les distorsions de la communication se réfèrent aussi bien à des obstacles conscients (comme le mensonge, ou des distorsions produites par des rapports sociaux inégaux), qu'à des obstacles inintentionnels ou inconscients (les lapsus linguae par exemple).* Pour Habermas, les occurrences les plus importantes de distorsions systématiques de la communication apparaissent dans des discours qui ne sont pas

---

<sup>48</sup> « Les individus ne peuvent refuser longtemps une saine perspective communicationnelle sans devenir fous. S'ils croient choisir des activités purement stratégiques, c'est-à-dire orientées vers l'obtention d'un résultat et non vers l'entente, ils ne tiendront pas le coup. » (Habermas, [1983] 1986, p.124).

manifestement pathologiques (qui ne sont pas le résultat d'une manifestation hallucinatoire des sujets, par exemple). Comme, par exemple, dans le cas de ce qu'il appelle la pseudo-communication : soit des situations communicationnelles où, sous l'effet d'une fausse assumption de consensus et d'un système d'incompréhensions réciproques, les participants ne sont pas en mesure de reconnaître les perturbations du dialogue, pourtant factice (ce qu'on appellerait, dans des termes moins savants, un malentendu). Ici, seul un observateur externe à la situation communicationnelle peut noter que les acteurs ne se comprennent pas réciproquement (Habermas, 1970, p.206). La persistance de ces formes de communication inauthentiques entraînerait la formation de véritables pathologies de la communication.

Dans la caractérisation qu'il propose des distorsions de la communication, Habermas laisse entendre qu'il considère ces dernières, dans la plupart des cas, comme des formes d'action stratégique<sup>49</sup>. Elles seraient la conséquence de l'intrusion de mécanismes du système<sup>50</sup> dans des domaines qui ne lui sont pas propres. Ainsi, la colonisation du monde vécu par les systèmes du pouvoir et de l'argent perturberait le processus de reproduction symbolique et donnerait lieu à des pathologies de la communication. La cohabitation entre les structures de la distorsion communicationnelle systématique et une promesse de libération de cette distorsion (par le dialogue, la pratique et la réflexion critique sur les prétentions à la validité) serait le propre du capitalisme tardif. Dès lors, le projet théorico-politique de la théorie de l'agir communicationnel se caractérise par la recherche des raisons concrètes de ces déformations, entraînées par la modernisation capitaliste (Sfez, 1988).

Accueillie avec enthousiasme par de nombreux auteurs, la théorie de Habermas a également été la cible de critiques acerbes. Dans sa version la plus triviale, une des objections les plus couramment formulées à son égard consiste à dire que les procès réels d'interaction sociale ne sont, en réalité, médiatisés ni par une volonté de vérité ni même par une référence à la vérité, et que toute interaction n'est jamais purement communicationnelle. Dans les cas

---

<sup>49</sup> Habermas utilise à plusieurs reprises l'exemple de la tromperie pour illustrer ce qu'il entend par agir stratégique, ce qui n'est pas anodin pour notre étude.

<sup>50</sup> Habermas oppose le monde-vécu (*Lebenswelt*), arrière-fond symbolique de l'agir communicationnel, au système. Ce dernier est responsable de la stabilisation et la reproduction de la société. Le système est dirigé par le pouvoir (administration) et l'argent (économie). Concrètement, Habermas entend par « système » la sphère de la coopération humaine associée principalement à la production et à la reproduction matérielles (le travail et l'activité instrumentale). D'après Habermas, le conflit principal au sein du capitalisme est celui entre monde-vécu et système, qu'il décrit sous la forme d'une colonisation du monde-vécu par le système.

concrets, les partenaires ne sont pas invariablement orientés vers la recherche coopérative de la vérité : ils ont des intérêts stratégiques à faire valoir. Par conséquent, le modèle de Habermas ne suffirait pas pour expliquer la réalité sociale. À cette objection, de type réaliste, on peut répondre qu'il serait impossible de juger des procédures, des interactions réelles, des accords sur lesquels ses interactions débouchent sans présupposer une norme – et cette norme, dans ce cas, est forcément idéale. L'analyse de la déformation d'une communication présuppose d'emblée, par nécessité logique, le modèle d'une communication qui fonctionne normalement (Ferry, 1986).

D'autres réfutent la possibilité d'un consensus définitif. Un consensus parfait serait en effet celui qu'aucun nouvel argument ne pourrait venir perturber, ce qui signerait la fin de la discussion. Une telle perfection de la discussion est-elle possible ? Si oui, quand serions-nous informés d'un tel aboutissement ? Néanmoins, pour contrer cette objection, référons-nous aux écrits de Habermas sur l'éthique de la discussion (Habermas, [1991] 1992), dans lesquels l'auteur distingue clairement différents types d'échanges communicationnels. Habermas souligne qu'il existe une pluralité de types de discussion dont les visées ne sont pas nécessairement équivalentes. De plus, il admet également que les intérêts entre les participants peuvent être tellement incompatibles qu'il faille abandonner la discussion (articulée à la recherche positive et coopérative d'un intérêt universalisable) au détriment de la négociation (visant simplement un équilibre négatif entre intérêts particuliers), laquelle apparaît alors comme une alternative moins noble, mais envisageable, à la recherche coopérative de la vérité.

À en croire ses détracteurs, Habermas aurait fait de la communication un havre de paix. Le philosophe francfortois ne prétend pourtant pas que la communication soit un lieu totalement consensuel, ni entièrement pacifié. En revanche, il défend que la discussion représente le médium privilégié pour surmonter les conflits engendrés dans la pratique sociale. Sa force est justement de pouvoir progresser par la force du meilleur argument, plutôt que par la menace ou la contrainte (Dupeyrix, 2009). Cet argument conduira certains auteurs à critiquer l'idéalisme dans lequel verse la théorie habermassienne. Attendu qu'elle ne fonctionne pas en circuit fermé, la discussion ne peut garantir à elle seule la sincérité de l'engagement de ceux qui y participent. Elle doit donc s'arroger une présupposition supplémentaire selon laquelle les asymétries entre les participants sont déjà suffisamment faibles pour que les règles de la discussion puissent être effectivement respectées et qu'aucune autorité sociale verticale ne soit susceptible d'interférer dans le processus discursif horizontal. Dans sa tentation procédurale, l'éthique de la discussion risque effectivement de gommer les

aspérités du processus de communication en occultant une de ses réalités sociales : elle est tributaire d'une distribution sociale asymétrique du pouvoir de la parole et d'une inégalité d'accès aux biens symboliques permettant de se faire reconnaître comme un partenaire compétent de la discussion (Cusset, 2001). Si l'on suit ces critiques, la version habermassienne de la dialectique entre communication distordue ou non distordue apparaît comme hautement formelle et idéaliste. Le philosophe allemand aurait-il simplement sous-estimé les mesures entreprises par les riches et puissants dans les sociétés capitalistes tardives pour bloquer, coopter et souvent réprimer de façon violente le dialogue ?

La psychodynamique du travail s'est largement inspirée de la théorie habermassienne de l'agir communicationnel pour bâtir sa propre théorie de la coopération. La notion de distorsion communicationnelle, quant à elle, a été reprise dans divers travaux. *En psychodynamique du travail, elle est étroitement associée aux effets cognitifs et discursifs des stratégies défensives contre la souffrance au travail.* Que ce soit chez Dejours (Dejours, 1992, 1998a), Molinier (Ingwiller & Molinier, 2010 ; Molinier & Flottes, 1999) ou d'autres auteurs se réclamant de la discipline, le terme de distorsion de la communication désigne généralement des déformations des modes et des contenus d'expression directement induites par les constructions défensives mises en place par les travailleurs. Car, en altérant les façons de penser, les stratégies défensives ont des effets en retour sur le discours, sur ce que disent ou ne disent pas les agents, comme sur la façon dont ils le disent. En effet, le propre de ces stratégies défensives est de conduire la raison et la parole dans des dérives en grande partie insoupçonnées par les travailleurs eux-mêmes. Aussi, lorsqu'on fait appel à la notion de distorsion communicationnelle en psychodynamique du travail, c'est pour pointer les troubles cognitifs et les difficultés de communication qui surgissent lors d'enquêtes de terrain (Molinier & Flottes, 1999) ; pour décrire l'impossibilité d'arriver à une forme de compréhension mutuelle ou à un sens commun partagé à partir de situations de travail (Ingwiller & Molinier, 2010) ; pour analyser les répercussions des stratégies défensives sur les arguments mobilisés par les opérateurs en vue de justifier leur conduite et pour rendre compte de l'effet de méconnaissance entraîné par ces stratégies (Dejours, 1992) ; enfin, pour nommer les dispositifs qui alimentent le déni du réel, à coup de communication d'entreprise, de manipulation de la menace ou de rétention d'informations (Dejours, 1998a).

Quand bien même le concept de distorsion communicationnelle, tel qu'il est employé en psychodynamique du travail, n'est pas totalement unifié, il a permis jusqu'à présent de qualifier « les conditions favorisant les dérives de la raison pratique dans le monde du

travail » (Dejours, 2007a, p. 11). Sous cette appellation, l'apparition de propos discordants ou de comportements incohérents dans les situations de travail peut, d'une part, être mise en lien avec les effets pervers des méthodes d'organisation du travail ; d'autre part, ces déformations de la communication peuvent s'interpréter à la lumière du rétrécissement de la pensée entraîné par les stratégies défensives. Faisant appel à un terme déjà consacré dans le champ scientifique, la psychodynamique du travail a pu, grâce au recours à la notion de distorsion communicationnelle, trouver une enveloppe conceptuelle suffisamment large pour inclure les différentes configurations que la clinique du travail faisait remonter du terrain, sans déformer outre mesure le concept habermassien. *Les distorsions de la communication désignent donc un ensemble de conduites qui vont des déformations de la vérité, jusqu'à l'altération du sens des messages ou à la dissimulation d'intentions.* Conduites au sein desquelles le mensonge peut prétendre à une place de choix. Seulement, le mensonge ne représente qu'une composante parmi d'autres de ces distorsions. En effet, d'autres composantes involontaires - par exemple les simples malentendus, plusieurs sortes d'incompréhensions fortuites, ou les distorsions imposées par les motions inconscientes - contribuent aussi à déformer la communication. Force est de reconnaître que, dans le contexte de notre étude, le terme de distorsion communicationnelle se retourne contre lui-même : trop englobant, il ne permet plus de procéder à des distinctions fines entre les formes de distorsion de la communication non intentionnelles et celles qui, au contraire, sont volontaires et intentionnelles, comme le mensonge ou la tromperie. D'après la description proposée, l'appellation s'applique à des réalités qui restent des fois en deçà, voire vont parfois au-delà, du mensonge. Voilà pourquoi, s'il est pris dans ce sens, le concept de distorsion communicationnelle délimite un champ qui reste beaucoup trop vaste au regard de notre objet de recherche, outrepassant dans une large mesure ce qu'il faut entendre ici par mensonge.

## Mensonge, tromperie et notions adjacentes : définitions

Le mensonge étant une pratique aussi banale que répandue, on pourrait s'attendre qu'il ne soit pas nécessaire de s'attarder longuement sur sa définition. En effet, on devrait pouvoir s'entendre, spontanément et sans grande difficulté, sur ce qu'est un mensonge. N'est-ce pas, en fin de compte, simplement dire ce qui est contraire à la vérité ? Il existe pourtant des situations où je ne dis point la vérité, sans pour autant vouloir mentir. Par exemple, lorsqu'en

pensant fournir les bonnes indications à un passant qui cherche son chemin, je l'induis en erreur en transmettant involontairement de mauvaises coordonnées. Peut-on dire, dans ce cas, que j'ai menti à mon interlocuteur ?

Par ailleurs, le mensonge est traditionnellement tenu pour une faute morale. Il constitue même, pour de nombreux auteurs, l'action mauvaise par excellence. Ainsi, s'il est intimement lié à la question de la vérité, il l'est aussi à celle de la moralité. Mais, encore une fois, on peut facilement imaginer des situations où l'usage du mensonge est difficilement condamnable. Il suffit de penser aux mensonges dits bénins, ou mensonges par altruisme, dont on trouve de nombreux exemples dans la littérature (cf. infra). La condamnation univoque du mensonge comme mauvaise action nous renvoie à une tradition rigoriste en philosophie morale. Si l'on peut aisément comprendre, du point de vue de la clinique du travail, en quoi cette position s'avère rassurante (son absolutisme permet de passer sous silence les conflits soulevés par l'ambiguïté et l'insécurité morales), elle ne figure pas, en apparence, comme une option réaliste.

Malgré l'apparente simplicité du thème, le mensonge reste un sujet difficile à saisir avec précision. Sa définition s'avère plus délicate qu'elle ne le paraît au départ. Le paradoxe du menteur est d'ailleurs là pour nous rappeler la complexité du phénomène, qui brouille facilement les repères conventionnels : un homme dit « Je mens ». S'il ment, il dit la vérité. S'il dit la vérité, il ment. Multiforme, équivoque et ambigu, le mensonge a pour corrélat d'introduire la duplicité dans les débats. Son rapport incertain avec la vérité soulève plus de problèmes qu'il ne fournit de solutions. Les contours du mensonge laissent donc, avant toute analyse rigoureuse, des zones ombrageuses. De là découle le choix de consacrer une partie importante de ce chapitre, à l'allure plus théorique que le précédent, à des questions définitionnelles. L'objectif des prochaines lignes sera de parvenir à une définition du mensonge qui soit à la fois juste sur le plan conceptuel et adaptée à nos observations cliniques. Ce travail préalable devrait permettre d'aborder, d'une part, les liens entre mensonge et organisation du travail, d'autre part, le rapport entre mensonge et subjectivité.

### Qu'est-ce que mentir ou le rapport entre mensonge et vérité

Le premier réflexe, aussitôt que l'on s'interroge sur la signification du mensonge, est tout naturellement d'opposer ce dernier à la vérité. Le lecteur s'apercevra pourtant assez

rapidement que cette opposition mène dans une impasse. Car, pour définir le mensonge, il nous faudrait alors déterminer en même temps son contraire, la vérité. Or, celle-ci n'est pas facilement identifiable. Sa définition a toujours fait l'objet de disputes et de controverses, souvent insolubles. La plupart du temps, rien que sur le plan des situations quotidiennes, nous sommes incapables de trouver un accord sur ce qui est vrai ou faux. Certains vont même jusqu'à défendre que la vérité n'est rien d'autre qu'une fiction, inaccessible par nature. Tenter de définir le mensonge dans ces conditions, c'est-à-dire en le référant systématiquement à la vérité, nous plonge indéfiniment dans l'embarras... Face à cette aporie, on ne peut envisager de définir le mensonge comme le simple négatif de la vérité. Ainsi, la résolution du problème implique de découpler la question du mensonge de celle de la vérité. D'autant plus que mentir ce n'est pas seulement « dire faux », puisque je peux trahir la vérité sans pour autant faire acte de mensonge. C'est d'ailleurs ce qu'on appelle communément l'erreur (Laugier, 1996). En toute rigueur, il ne faudrait parler de mensonge que lorsqu'un sujet a une chose dans l'esprit et qu'il en avance une autre. Car, en réalité, le propre du mensonge n'est pas tant le mépris de la vérité, que la dualité qu'il instaure : le menteur pense une chose et en dit une autre. Ce décalage entre pensée et discours donne naissance au mensonge.

Si l'on se réfère à Guy Durandin, psychologue français ayant consacré de nombreux travaux à la question (Durandin, 1972, 1985, 1993), pour définir le mensonge il faut tout d'abord distinguer la réalité, de la connaissance et du discours. La réalité désigne un objet donné dans le monde. Elle peut être plus ou moins intelligible, selon les circonstances. La connaissance, quant à elle, comprend l'ensemble des croyances que possède Ego à propos de ladite réalité. Enfin, le discours indique les énonciations d'Ego, ses actes de langage, l'ensemble du message qu'il transmet – verbalement ou pas – à ses semblables. Ces trois éléments entretiennent entre eux des relations stables. Entre la réalité et la connaissance règne un rapport de vérité ou d'erreur, tandis qu'entre la connaissance et le discours s'établit un rapport dit de véridicité ou de mensonge. Lorsque ce qu'énonce Ego correspond à ce qu'il tient pour vrai dans son for intérieur, on dira de son discours qu'il est véridique. Dans le cas contraire, il peut être qualifié de mensonger. Par ailleurs, si les connaissances d'Ego s'accordent avec la réalité, on dira qu'elles sont vraies. Autrement, on déclarera qu'Ego se fourvoie ou qu'il fait erreur. En revanche, dans un cas de figure semblable, on ne pourra jamais prétendre qu'il ment. Finalement, au sens que lui confère Durandin, la vérité est à entendre comme un rapport entre réalité et connaissance. Le passage qui suit, issu d'un des ouvrages de Durandin, est particulièrement éclairant à ce propos, raison pour laquelle je me permets de le citer *in extenso*:



« Ces distinctions sont importantes parce qu'elles permettent de définir le mensonge de manière rigoureuse, quels que soient par ailleurs les aléas et les difficultés de la connaissance. En effet, on prétend parfois que le mensonge est impossible à définir, sous prétexte que la connaissance de la réalité est elle-même entachée d'incertitude (...). Or nous reconnaissons volontiers que l'adéquation entre la connaissance et la réalité est difficile à assurer, et nous reviendrons sur ce point. En revanche, l'adéquation entre le discours et la connaissance est facile à établir, du moins de la part du locuteur: je sais bien si ce que je dis est conforme ou non à ce que je pense. (...) Le mensonge est donc défini par la discordance entre le discours et la connaissance, et non pas immédiatement par une discordance entre le discours et la réalité elle-même. » (Durandin, 1993, p.29).

La distinction proposée (entre discours, connaissance et réalité) permet de définir le mensonge en l'absence d'une connaissance totale de la réalité, ainsi que d'une référence directe à la vérité. Le problème de départ est donc résolu. *La définition nominale du mensonge pourrait être comme suit : un acte, produit par un être, donnant délibérément pour vrai à autrui ce qu'il sait être faux.* D'une façon générale, donc, un mensonge consiste en un énoncé délibérément faux que le trompeur affirme être vrai. Compris dans ce sens, il désigne une altération volontaire et intentionnelle de la vérité. Bien entendu, il peut être obtenu sans mot dire, ou plus exactement en s'abstenant de dire. Soulignons également que, d'après la définition adoptée, c'est l'insincérité qui constitue l'élément déterminant du mensonge.

Les actes mensongers ne détiennent pourtant pas le monopole de l'insincérité, ce qui conduit certains à vouloir distinguer le mensonge de tout autre acte de violation de la vérité<sup>51</sup>. Ainsi, plusieurs auteurs proposent des typologies d'actes trompeurs, tels les philosophes Thomas Carson (2009), ou Harry Frankfurt (1988b) (sans inclure volontairement dans cette liste des précurseurs comme Platon ou St-Augustin). Dans l'essai qu'il consacre à la question, Frankfurt va jusqu'à établir un catalogue d'actes linguistiques trompeurs, en soulignant la distinction entre dire des « conneries » (*bullshit*) et dire des mensonges. Pour le philosophe américain, alors qu'un menteur dit délibérément le faux, le diseur de conneries n'est tout

---

51 Les manuels de casuistique médiévale débordent de stratagèmes pour éviter de mentir, de façon à éviter le châtement divin conséquent au mensonge. Parmi les manières d'échapper au mensonge on trouve dans la tradition : refuser de parler, répondre à une question par une autre question, changer de sujet, ou bien utiliser l'équivoque, c'est à dire une phrase ambiguë qui peut exprimer en même temps une proposition que le locuteur pense vraie et une proposition qu'il croit fausse et qu'il voudrait transmettre à l'auditeur, en espérant que l'auditeur l'interprète dans cette deuxième acception... En l'occurrence, on raconte de Saint Athanase qu'il rencontra ses persécuteurs lorsqu'il ramait sur une rivière pour s'enfuir. Les persécuteurs lui demandent : « Où est le traître Athanase ? » et il répond : « Pas loin d'ici ». Une bonne façon de se sauver du mensonge en sauvant sa peau en même temps ! (Origgi, 2011).

simplement pas intéressé par la vérité. En effet, pour mieux la cacher à son interlocuteur, un menteur doit connaître la vérité. En revanche, son compère en conneries, uniquement intéressé par ses propres desseins, n'en a pas nécessairement besoin. Dès lors, l'essence de la connerie résiderait dans un manque d'intérêt ou de préoccupation pour la question de la vérité. Celui qui dit des conneries n'accorde que peu de valeur à la véracité des affirmations. Il les utilise ou les invente uniquement pour servir son propos, sans se préoccuper de l'adéquation entre ses descriptions et la réalité. Frankfurt en conclut que les conneries sont un ennemi de la vérité plus grand que les mensonges (Frankfurt, 1988b, p. 132).

Le terme de tromperie, quant à lui, désignerait le fait d'induire intentionnellement des fausses croyances chez autrui<sup>52</sup>. Celle-ci diffère du mensonge sur deux points essentiels:

- premièrement, pour mentir un individu doit produire un énoncé faux, alors que la tromperie ne requiert pas la production d'un énoncé faux, ni d'ailleurs d'aucun énoncé du tout.

- deuxièmement, au contraire du mensonge, le terme de tromperie présuppose le succès de la démarche. Pour compter comme une tromperie, un acte doit effectivement égarer quelqu'un de la vérité.

De ce deuxième point découle la différence fondamentale entre mensonge et tromperie. Si dans les deux cas l'intention de tromper est présente, dans le mensonge ce qui est recherché peut ne pas se produire : le destinataire peut ne pas se laisser tromper. Si l'on se réfère concrètement aux situations de travail, le mensonge et la tromperie prennent place dans des contextes incertains. Qu'ils soient adressés au client, à un collègue, ou à un supérieur, on peut imaginer qu'ils visent le succès, sans pour autant pouvoir juger à l'avance de leur réussite. Ainsi, soit dans le cas des ventes forcées ou des abus commerciaux, le critère du succès de l'action est peu prévisible. Si dans une majorité des cas le mensonge est effectif, sa réussite n'est pas toujours garantie. Ce critère ne peut donc être primordial pour l'évaluation de l'action. D'où ma préférence pour le terme de mensonge, au détriment d'autres notions, telles que la tromperie. C'est pourquoi je retiendrai ce terme à partir d'ici. Toutefois, il convient de

---

<sup>52</sup> Des auteurs comme Jon Elster (Elster, 1987) vont jusqu'à distinguer la tromperie de la manipulation : la tromperie aurait pour but d'induire une croyance alors que la manipulation aurait pour but d'induire une action. Mais étant donné qu'une des façons d'induire une action est d'induire une croyance, les deux catégories ne s'excluent pas forcément.

procéder à une dernière distinction conceptuelle, qui n'est pas des moindres, entre mensonge et tricherie.

### Tricher n'est pas tromper : mensonge et *mêtis*

Le travail, tel qu'il est prescrit et prévu, sera à jamais et sans exception, irréalisable. C'est manifestement ce que nous avons appris de l'ergonomie : les ordres, les consignes et les procédures ne suffisent guère, à elles seules, à guider l'action des opérateurs en vue d'une production ou d'un service de qualité (Daniellou, Laville & Teiger, 1983). Ces derniers doivent déformer les consignes, aménager les procédures, contourner les ordres. De ces aménagements nécessaires de la prescription on peut facilement déduire que travailler c'est toujours ajouter quelque chose de soi à ce qui est donné au départ par l'organisation du travail. La tricherie est « spontanéité efficace » (la formule est de Jean Oury), le surplus subjectif dont le travail ne peut se passer. Ce dernier n'est guère possible sans mobilisation, sans engagement, sans investissement. L'activité requiert donc des opérateurs un engagement dans la recherche de solutions, dans l'invention de bidouillages, dans l'élaboration d'astuces et de ruses diverses permettant de venir à bout des limites de la prescription. Dès lors, travailler devient rapidement *travailler*. Ces trouvailles constituent l'essence même du travail vivant et de l'intelligence pratique à l'œuvre. Elles sont le témoin de la mobilisation subjective des salariés. Leur envers est la grève du zèle, dont la conséquence inévitable est la panne.

Les trouvailles, ou tricheries comme il convient de les appeler en psychodynamique du travail, constituent autant de signes permettant d'objectiver l'intelligence pratique en situation. Autrefois, cette forme particulière d'intelligence appliquée à l'action était décrite par les Grecs anciens sous le terme de *mêtis*<sup>53</sup>. Cet attribut, ranimé par les travaux de Détiene et Vernant (1974), est traditionnellement illustré par les exploits d'Ulysse, protagoniste de l'Odyssée : héros polymorphe à l'esprit retors, il ne manque jamais d'expédients pour se tirer d'affaire face à tout type d'obstacles. Ses qualités lui mériteront au passage les qualificatifs de « fourbe ondoyant » ou de « malin fertile en invention » (Detienne & Vernant, 1974, p.26). Il est ni

---

<sup>53</sup> « La *mêtis* est bien une forme d'intelligence et de pensée, un mode du connaître; elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise. » (Detienne & Vernant, 1974, p. 10).

plus ni moins que la ruse faite homme. Mais Ulysse n'est pas la seule personnification de la *mètis* dans la mythologie grecque. En effet, celle-ci est également attribuée à Hermès, protecteur des commerçants et des voleurs. Le dieu messager incarne l'ingéniosité, l'intelligence rusée et la chance. Sa ruse lui permettra d'ailleurs de détourner le troupeau d'Apollon sans se faire incriminer - dans un premier temps en tout cas - pour le vol commis envers son frère (Grimal, 2010). Cependant, dans la plupart de ses aventures, Hermès use et abuse d'artifices, ruses et astuces qui n'en font pas à proprement parler un exemple de vertu. En effet, le dieu aux talons ailés ne se prive guère de recourir à des pratiques qui, à première vue, mériteraient le blâme : déguisements, feintes, duperies et mensonges font partie de son arsenal. Il en use avec adresse et dextérité, ce qui lui vaut d'ailleurs l'admiration de Zeus. L'exemple d'Hermès illustre à merveille l'ambiguïté des rapports entre la *mètis* et la morale ordinaire. L'intelligence engagée dans la pratique, par nature souple et retorse, fait preuve d'indifférence à l'endroit des normes, des principes et des maximes. Dans un autre exemple célèbre, la course de chars d'Antiloque, la *mètis* du cocher lui permet, par le biais d'une manœuvre frauduleuse qui consiste à se rabattre rapidement sur l'adversaire qu'il vient de doubler, de renverser la situation en sa faveur et de triompher sur des opposants donnés pour favoris. Là encore, c'est la recherche du succès qui oriente Antiloque, plutôt que la moralité de l'action. Ce dernier est guidé par le seul souci d'obtenir la victoire, sans s'encombrer de la justesse ou du bien-fondé des moyens employés, qui pourtant, pour bien des observateurs, demeurent largement questionnables. Retenons donc que le propre de la *mètis* est de ne pas s'arrêter sur des jugements de nature morale. Cette dernière ne cache pas sa duplicité, sa fausseté, son mensonge. Il arrive même qu'elle s'en vante! D'après les démonstrations de Détiène et Vernant (1974), duplicité, tromperie, multiplicité, ou polymorphie font partie des attributs les plus remarquables de la *mètis*<sup>54</sup>:

« Telle est la duplicité d'une *mètis* qui, se donnant toujours pour autre que ce qu'elle est, s'apparente à ces réalités mensongères, ces puissances de tromperies qu'Homère désigne par le terme *dolos*. » (*idem.*, p.31)

« Le domaine de la *mètis* est celui où règnent la ruse et le piège : un monde ambigu, fait de duplicité, de tromperie, *d'apâte*. » (*ibid.*)

Dans le domaine de l'action, l'atteinte du résultat escompté devance les considérations de moyens, de telle façon que la *mètis* s'évalue exclusivement au regard de critères de réussite.

---

<sup>54</sup> Ce que Platon ne manquera pas de condamner, dans la mesure où ces qualités entrent en contradiction avec la conduite que la Cité exige de ses citoyens (*idem.*, p. 40).

Toujours l'accent est mis sur l'efficacité, sur la recherche et l'obtention du succès pratique. Ainsi, la sinuosité de la *mêtis* s'oppose aux contraintes de la rectitude et de la droiture. Elle n'a que faire de la transgression des règles et ne se laisse guère importuner par des problèmes éthiques. Mais la subordination de la *mêtis* au seul succès dans le registre instrumental en fait une qualité axiologiquement douteuse. De fait, ses réussites entretiennent un rapport douteux avec les exigences de l'éthique :

« Le succès que procure la *mêtis* revêt ainsi une signification ambiguë : suivant le contexte, il pourra susciter des réactions contraires. Tantôt on y verra le produit d'une fraude, la règle du jeu n'ayant pas été respectée. Tantôt il provoquera d'autant plus d'admiration qu'il aura surpris davantage, le plus faible, ayant contre toute attente trouvé en lui assez de ressources pour mettre le plus fort à sa merci. Par certains aspects, la *mêtis* s'oriente du côté de la ruse déloyale, du mensonge perfide, de la trahison, armes méprisées des femmes et des lâches. » (*idem*, p. 20).

Si l'on se réfère aux critères de la *praxis*, action instruite par l'axiologie, la *mêtis* est à double tranchant: la frontière entre ses multiples formes d'inventivité et les pratiques déloyales n'est pas nettement tracée. Car, au regard des normes en vigueur, les produits de la *mêtis* s'apparentent bien souvent à la fraude et à la transgression. Transgression qui - voilà encore une ressemblance - définit également la tricherie en psychodynamique du travail. Devrait-on désormais envisager le mensonge comme une simple émanation de la *mêtis*, au même titre que les tricheries et trouvailles diverses ? Bien entendu, s'il en était ainsi, ce dernier ne mériterait guère de statut privilégié dans le cadre de notre étude. Devrait-il, tout simplement, être mis au même niveau des bidouilles, ficelles et astuces, autant de nobles tricheries décrites extensivement par les nombreux travaux en psychodynamique du travail ?

Force est d'admettre qu'il existe bien des cas où le mensonge fait fonction de tricherie. Prenons par exemple ce que Pascale Molinier décrit sous l'appellation de « tricherie ordinaire de la contrefaçon des voix dans le travail des réceptionnistes », où les téléphonistes ont recours au mensonge pour déjouer certaines requêtes des appelants :

« Lorsqu'un client insiste au bout du fil pour obtenir la personne qu'il pense être le seul interlocuteur compétent parce que signataire du courrier, il est banal de recourir à la falsification des voix. La réceptionniste fait mine d'accepter de mettre le client en relation avec la personne en question, mais reprend le combiné et déforme sa propre voix pour en jouer le rôle; une variante consiste à passer le téléphone à une collègue. L'astuce est favorisée par la forte féminisation des deux métiers concernés. La ruse permet d'éviter l'embouteillage des lignes téléphoniques, de s'épargner des insultes des clients irrités de ne pas obtenir gain de cause, de préserver le travail des gestionnaires et de sauvegarder l'image de l'entreprise vis-à-vis des clients. » (Molinier, 2006, p.124).

De nouveau, on retrouve ce recours au mensonge dans le travail d'accueil de l'hôtellerie, étudié par Valérie Ganem dans sa thèse de doctorat (Ganem, 2007; 2012). Les agents responsables de l'accueil dans ce secteur avouent user du mensonge lorsque celui-ci permet de rassurer, d'amadouer ou de contenter les clients. Faire semblant de s'enquérir auprès d'un responsable, ou d'appeler une compagnie aérienne pour vérifier des informations sont autant de mensonges susceptibles de rendre le service plus rassérénant pour les clients, tout en permettant aux salariés de faire des économies en temps et en effort, contribuant ainsi à un meilleur déroulement de la tâche.

Les exemples ci-dessus nous fournissent l'occasion idéale pour préciser brièvement ce que nous devons entendre par tricherie. Car le terme a un sens particulier en psychodynamique du travail. Tricher c'est enfreindre les règles non pas pour le simple plaisir de les désavouer, mais dans le but de remédier à leurs limitations. La tricherie concerne donc des écarts ou des transgressions par rapport à la prescription dont l'objectif est de mener le travail à terme, tout en réglant au passage les contradictions de l'organisation du travail. Elle est le mode le plus ordinaire, et en même temps le plus efficace, de régulation du décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Elle n'est possible que grâce à l'implication zélée des opérateurs: pas de production de tricheries sans mobilisation de l'intelligence au travail. De plus, si l'on s'en remet aux enseignements de la clinique du travail, la tricherie, aussi indispensable que répandue, est une source essentielle de l'intérêt au travail :

« Au plan subjectif, la tricherie nécessaire peut, si l'on en croit les opérateurs, être une source essentielle de l'intérêt au travail. Mobilisant intelligence rusée, et des aptitudes de l'ordre de la *mêtis* décrites par Dérienne et Vernant, la tricherie est à l'origine de gratifications morales, obtenues lorsque la ruse réussit. L'art de la tricherie est donc au cœur du plaisir au travail. » (Dejours, 1992, p. 180).

Pourtant, les créations de la ruse ne sont pas toujours satisfaisantes. C'est le cas, par exemple, lorsque les salariés se voient contraints de garder leurs inventions clandestines ou secrètes. Faute de validation par le collectif de travail, la tricherie ne peut s'affranchir de son caractère transgressif vis-à-vis de l'ordre en vigueur. Chaque opérateur doit alors assumer la responsabilité de ses infractions dans la solitude. Cette condition amène tous et chacun à s'interroger sur le bien-fondé des modes opératoires, interrogation qui débouche régulièrement sur un sentiment d'insécurité. De l'insécurité à la culpabilité, et dans le pire des cas à la honte, il n'y a qu'un pas. De même, lorsque les solutions mises en œuvre portent atteinte au sens subjectif du travail, voire remettent en cause les valeurs qui lui sont associées, elles peuvent

rapidement se montrer décevantes. Aussi, la trouvaille s'accompagne toujours d'un risque pour celui qui l'invente. Tant qu'elle n'a pas été admise par le collectif, elle ne peut accéder au statut de pratique légitime. Par conséquent, elle reste transgression, pouvant faire objet de sanctions ou de blâmes, quand elle est dévoilée. La validation des inventions individuelles dépend, en dernière instance, d'une socialisation de celles-ci, qui seule permet aux sujets de s'assurer du bien-fondé des modes opératoires mis en place de façon solitaire.

Avant tout, il importe de retenir des exemples cités que, dans un cas comme dans l'autre, le recours au mensonge se justifie, du point de vue des salariés, à l'égard du sens que ces derniers accordent à leur propre activité. Que ce soit pour les téléphonistes ou les agents d'accueil de l'hôtellerie, le mensonge fait figure de ressource mobilisée dans un exercice du métier qui compose, tant bien que mal, avec les impératifs du réel. L'activité suppose certes des compromis, qui sont dans ces cas particuliers jugés acceptables, dans la mesure où ils permettent encore de préserver le sens du travail. Celui-ci est en grande partie redevable d'une connaissance par corps du réel. Or, la connaissance basée sur l'expérience s'oppose à la description du travail fournie par les cadres, les ingénieurs et les bureaux des méthodes, élaborée en amont de l'épreuve de réalité. La description gestionnaire et la description subjective du travail, d'après la définition proposée par Christophe Dejours (Dejours, 1998a, p. 64), s'opposent bel et bien sur leur degré de connaissance et de prise en compte du réel du travail. Alors que la première est donnée par les gestionnaires, par le service de la qualité et par le service de gestion des ressources humaines, la deuxième émane de l'expérience subjective du travail des opérateurs. Le décalage entre les deux types de descriptions est évident: le travail ne se présente pas de façon maîtrisée et réglée comme le voudrait la description gestionnaire. Au contraire, les difficultés à surmonter et les efforts à faire pour combler les déficits de la prescription sont considérables. Dans ce contexte, les transgressions représentent des expédients de valeur pour combler les manquements des consignes. Elles se justifient dans la mesure où elles prennent appui sur une connaissance acquise au contact du réel. Inversement, la contrainte à mentir risque de faire figure d'injonction contradictoire, car, relevant du domaine de la prescription, elle ne s'accorde pas forcément avec les exigences du réel. L'ordre véhiculé par la prescription se révèle alors en décalage avec la réalité du travail et la connaissance du monde qu'ont les opérateurs. En choisissant d'endosser ces consignes, ils se détournent de leur vécu du réel. Cette expérience peut se traduire par un sentiment d'étrangeté, voire une impression de désaveu. Nous touchons ici le point névralgique de la différence entre le mensonge-tricherie et le mensonge-prescription. La tricherie constitue une transgression face aux prescriptions de l'organisation du travail dont la fonction est de

suppléer aux défauts de ladite organisation. Il s'agit de « manières de procéder qui permettent d'atteindre le but recherché, tout en s'écartant de la règle, mais *sans trahir les principes* [c'est moi qui souligne] » (Dejours, [1980] 2008, p.209). Les écarts par rapport aux consignes et aux règles sont exclusivement destinés à mener le travail à terme. Leurs conséquences ne sont pas censées être néfastes pour autrui. Le mensonge-prescription, au contraire, tend à violer les règles de travail, fruit de la délibération collective. De fait, alors que les transgressions vis-à-vis de l'organisation du travail prescrite apparaissent comme de véritables ressources face à l'insuffisance des consignes, le mensonge prescrit conduit les agents à se mettre en tort envers les normes collectivement construites dans un contexte de travail donné. Bien souvent, ils se retrouvent ainsi en porte à faux à l'égard de leur propre éthique professionnelle. On en déduit que la différence fondamentale entre les pratiques relevant du domaine de la *mètis* (la tricherie, les bidouillages, etc.) et les pratiques relevant du domaine du mensonge (tromperies, distorsions, manipulations, etc.) se situe essentiellement sur le plan moral et éthique: le mensonge entre en contradiction avec les règles et les valeurs associées au travail, alors que la tricherie constitue une transgression vis-à-vis des prescriptions de l'organisation du travail, mais jamais à l'encontre des règles de l'art. Le mensonge prescrit écorne le sens du travail et mène potentiellement à la trahison du métier, voire de soi-même. Alors, la transgression ne renvoie guère à la ruse, mais à la faute morale. Partant de la définition donnée, on comprend aisément que les « fraudes », « magouilles » ou « tricheries » dont nous parlent souvent les salariés sont aux antipodes de ce que l'on entend ici par mensonge. La seule correspondance entre les deux notions tient au fait que l'invention du mensonge requiert, comme pour toute autre manifestation de l'intelligence pratique, une certaine dose de *mètis*.

Pour terminer, je tiens à pointer ce qui m'est apparu de façon inespérée au cours de l'examen des susdites notions. On peut envisager un rapprochement, à première vue improbable, entre la définition du mensonge et ce qu'on a appelé auparavant la « vérité ergonomique » du travail. En réalité, le décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail reproduit en quelque sorte le décalage entre la connaissance et le discours que nous avons repéré pour le mensonge (la connaissance correspondant à l'organisation réelle et le discours à l'organisation prescrite). Dans un cas comme dans l'autre, une des parties de la proposition est donnée pour vraie quand elle ne l'est pas, alors que l'autre entretient un rapport serré avec ce que le sujet tient pour vrai. Le désaccord entre organisation prescrite et organisation réelle rejoue donc, dans des modalités tout à fait différentes, le désaccord entre connaissance et discours propre au mensonge. Dès lors, la transgression du prescrit fait figure d'un manquement à l'endroit d'un ordre artificiel, entretenant un rapport lâche à la vérité. Il est



donc naturel que cette infraction suscite des difficultés d'une nature toute particulière, sans équivalent avec les difficultés soulevées par la trahison de la vérité, quand bien même celle-ci serait subjective. Car, en agissant à l'encontre de ce que je tiens moi-même pour vrai, j'inaugure en puissance un conflit interne. Le non-respect d'un ordre normatif déconnecté du réel, donc en partie faux, ne soulève pas les mêmes dilemmes que l'infidélité vis-à-vis de ses propres croyances. Nous voilà au plus près du noyau de la distinction entre *métis* et mensonge, entre tricherie et tromperie : alors que la tricherie prend appui sur la connaissance du réel du travail et perdure au nom de la qualité, le mensonge prescrit se fonde sur le déni du réel, tout en contredisant les règles de l'art.

## Moralité et immoralité du mensonge

À l'heure où certains devinent un retour du moralisme dans la pensée contemporaine (Laugier, 2001), toute tentative pour aborder la question du mensonge sous l'angle de sa moralité/immoralité risque de me ranger d'emblée dans le camp des moralistes. Oser, dans le contexte actuel, questionner la moralité de l'action devrait aussitôt me faire passer pour un donneur de leçons<sup>55</sup>. Le mensonge, qui plus est, constitue dans ce domaine un sujet particulièrement chargé. L'histoire du concept est intimement liée aux interrogations philosophiques sur la vérité et la morale. Je crains ne pas pouvoir éviter le risque que mon discours soit perçu comme empreint de normativité, et ce malgré les efforts mobilisés dans ce sens. Mais, s'il faut bien reconnaître une fâcheuse tendance aux jugements édifiants dans ce domaine – à laquelle vient parfois s'ajouter une forme de prescriptivisme moral condescendant – ce mouvement ne saurait justifier à lui seul l'abandon de toute entreprise d'évaluation de l'action. Là, le tour de force consisterait à trouver une fenêtre pour traiter de la moralité du mensonge à mi-chemin entre le moralisme et le renoncement à l'évaluation. Je fais l'hypothèse qu'une approche clinique du mensonge peut apporter une pierre à cet édifice. Cependant, pour éviter d'amputer la discussion d'éléments importants pour la compréhension clinique et psychopathologique du mensonge prescrit au travail, il convient d'en passer par un examen préalable des travaux philosophiques sur la question. Les paragraphes suivants seront

---

<sup>55</sup> Selon Marlène Jouan, une des leçons à tirer des travaux de la psychologie morale analytique est le « refus de moraliser, de demander au philosophe de se faire « prédicateur », comme s'il était en meilleure position que les agents moraux ordinaires pour savoir comment vivre ou comment penser. » (Jouan, 2011, p.418).

donc consacrés à une brève revue de la littérature, dont la seule prétention est de rendre compte de façon synthétique des différentes conceptions en jeu.

Le lecteur admettra avec moi que s'il y a une intuition qui traverse l'histoire de la pensée, c'est bien celle qui fait du mensonge l'acte mauvais par excellence. Ce qui explique d'ailleurs que ce dernier soit devenu une des premières obsessions de la philosophie. De tout temps cette dernière a vu dans le mensonge l'acte trompeur le plus grave, devenu paradigme de la mauvaise action, en raison de son caractère délibéré : ce qui fait du mensonge une mauvaise action, ce n'est pas seulement qu'il soit un énoncé faux, mais surtout l'intention de tromper qui le cause, intention qu'on peut alors qualifier de bonne ou mauvaise suivant des critères moraux. Ainsi, des controverses religieuses aux querelles philosophiques (voir en particulier l'échange entre Emmanuel Kant et Benjamin Constant dans *Sur un prétendu droit de mentir par humanité*, [1797] 2003), le mensonge a longtemps alimenté les questionnements sur la nature, les fonctions et les usages de la morale.

D'une façon générale, les premiers travaux sur le sujet se caractérisent par une condamnation univoque et unilatérale de l'acte de mentir. Que ce soit dans la Grèce Antique (cf. le *Gorgias* de Platon) ou chez les penseurs de tradition religieuse (St-Augustin, Thomas d'Aquin), l'interdiction de tout mensonge se fait maxime, ce que Kant reprendra plus tard à sa façon. La position de Saint-Augustin est connue pour représenter la ligne sévère excluant toute légitimité morale au mensonge. Pour ce dernier, le mensonge est immoral en raison de l'intention de tromper qui le fonde. C'est en effet sur ce point qu'Augustin insiste dans son traité contre les mensonges. Mentir ce n'est ni plaisanter ni se tromper :

« Mentir c'est avoir une pensée dans l'esprit (*in animo*) et, par paroles ou tout autre moyen d'expression, en énoncer une autre. (...) Aussi dit-on que le menteur a un cœur double, c'est-à-dire une double pensée. Il a une pensée qu'il juge vraie, mais qu'il garde pour lui ; et il en a une seconde qu'il juge fausse, mais qu'il exprime à la place de la première [...] C'est par l'intention de l'esprit et non pas par la vérité ou la fausseté des choses en elles mêmes qu'il faut juger si quelqu'un ment ou ne ment pas. » (cité par Somme, 2005, p.35).

Thomas d'Aquin conjugue l'héritage augustinien avec celui de l'aristotélisme. Sa thèse, selon laquelle tout mensonge est un pêché, s'apparente à celle de Saint Augustin. De surcroît, il emprunte à Aristote l'idée qu'il est contre nature d'investir le langage d'une signification contraire à la pensée (d'où la critique sévère qu'il prononce à l'égard des sophistes de son époque). Une fois de plus, le mensonge est tenu pour mauvais en soi. Néanmoins, Saint-

Thomas concède que, dans certaines circonstances, le mensonge peut être accepté comme un moindre mal. Il soutient également que nul n'est responsable moralement de ce à quoi il est contraint par la violence. Ainsi, le mensonge peut parfois être moralement condamnable sans être toujours concrètement blâmable. Par exemple, dès lors que la liberté d'expression est entravée: là où la liberté est empêchée, la parole est exonérée de ses règles habituelles de vérité.

Nous retrouvons la même insistance sur la gravité des mensonges chez Montaigne ou Locke (cf. Origgi, 2011), puis quelques siècles plus tard, chez Kant, qui soutient que le mensonge ne peut jamais être justifié, quelles que soient ses circonstances:

« Je m'aperçois bientôt ainsi que si je peux bien vouloir le mensonge, je ne peux en aucune manière vouloir une loi universelle qui commanderait de mentir ; en effet, selon une telle loi, il n'y aurait plus à proprement parler de promesse, car il serait vain de déclarer ma volonté concernant mes actions futures à d'autres hommes qui ne croiraient point à cette déclaration ou qui, s'ils y ajoutaient foi étourdiment, me paieraient exactement de la même monnaie : de telle sorte que ma maxime, du moment qu'elle serait érigée en loi universelle, se détruirait elle-même nécessairement. » (cité par Origgi, 2011, p.89)

Kant se montre encore plus intransigeant que ses prédécesseurs : non seulement en aucun cas on ne peut mentir, comme il ne faut guère essayer d'atténuer la faute morale du mensonge par la catégorisation de différentes sortes d'actes trompeurs. Tout acte trompeur est un mensonge et la règle contre le mensonge ne connaît ni alternatives ni conditions (conformément au caractère catégorique, et non hypothétique, de l'impératif kantien). Pour le philosophe, je ne dois pas la vérité seulement à l'autre, ni encore à moi-même, mais essentiellement à l'humanité, commune à tous. Lors de son célèbre échange avec Benjamin Constant, il affirme l'impossibilité d'une norme qui admettrait le mensonge dans certaines circonstances, au risque de promouvoir le désordre social et l'incommunicabilité. Dans sa stratégie pour contrer les arguments kantien, Benjamin Constant avait repris un exemple d'Augustin, de façon à réfuter le caractère intransigeant de la norme sur le mensonge :

« Le principe moral que dire la vérité est un devoir, s'il était pris de manière absolue et isolée, rendrait toute société impossible. Nous en avons la preuve dans les conséquences directes qu'a tirées de ce dernier principe un philosophe allemand qui va jusqu'à prétendre qu'envers des assassins qui vous demanderaient si votre ami qu'ils poursuivent n'est pas réfugié dans votre maison, le mensonge serait un crime [...] Qu'est-ce qu'un devoir ? L'idée de devoir est inséparable de celle de droits : un devoir est ce qui, dans un être, correspond aux droits d'un autre. Là où il n'y a pas de droit, il n'y a pas de devoirs. Dire la vérité n'est donc un devoir qu'envers ceux qui ont droit à la vérité. Or nul homme n'a droit à la vérité qui nuit à autrui. » (cité par Origgi, 2011, p.90).

Pour refuser à son tour la démonstration de Constant, Kant avance l'argument suivant : prenons quelqu'un qui veut sauver la vie à un ami innocent et qui sait où cet ami se trouve. Interrogé par les persécuteurs, il leur dira que son ami se trouve ailleurs, car ces gens là, selon Constant, ne méritent pas la vérité. Mais imaginons maintenant que l'ami s'est entretemps déplacé sans que l'homme le sache et qu'il se trouve à l'endroit où ses assassins, faussement renseignés, sont partis le chercher. Pour Kant, la faute morale de celui qui a menti dépasse en gravité l'éventuelle dénonciation qui, bien qu'ayant livré la localisation de l'homme traqué, se serait tenue au devoir de vérité. Le menteur ressentira une culpabilité plus importante vis-à-vis de son ami et de soi-même que s'il avait simplement livré l'ami à ses bourreaux en disant la vérité (ce dilemme fournira le sujet de la nouvelle *Le Mur*, de Jean-Paul Sartre (1939)). Le débat entre Kant et Constant révèle l'enjeu métaphysique sous-jacent à la condamnation absolue du mensonge : pour les tenants de l'interdiction, l'inversion entre vrai et faux corrompt le lien existant entre pensée, langage et monde, contribuant de ce fait à la déchéance de l'être humain, seul responsable de l'entretien dans la durée de ces mêmes liens.

Cependant, les raisons métaphysiques de la proscription du mensonge semblent se heurter au bon sens. Chacun d'entre nous peut concevoir sans trop de difficulté des mensonges dont le contenu ne choque nullement les conceptions morales les plus ordinaires. La littérature, comme le théâtre (notamment dans la tradition de la *commedia dell'arte* ou de *l'opera buffa*) regorge de menteurs inoffensifs : les mensonges invétérés de Dorante, *Le Menteur* de Corneille (de qui son valet dit qu'il ment même lorsqu'il dit la vérité!) ([1643] 2006), n'ont pas de quoi nous offenser. De même pour ceux de l'Arlequin de Goldoni ([1745] 2001), qui, pris en tenaille entre ses deux maîtres, devient finalement la victime de ses propres mensonges. Ainsi, n'existe-t-il pas des situations où le mensonge est préférable à la vérité ? Si nous pouvons sauver un être humain d'un destin atroce en mentant, devons-nous nous tenir à la sincérité ? En outre, méritons-nous tous, au même titre, de n'entendre que le vrai ? Le bourreau qui inflige des tortures pour extorquer des vérités dangereuses a-t-il droit à la sincérité ? Le médecin doit-il tout dire à son patient, ou a-t-il le droit de « travestir » sa vérité ? N'est-il pas permis de mentir pour éviter un plus grand mal ? En renvoyant l'action morale exclusivement du côté du respect de l'impératif, l'absolutisme de cette tradition de pensée semble négliger la moralité de conduites ordinaires qui, sans se référer explicitement à des obligations ou des devoirs moraux, agissent en faveur d'une certaine conception de la « vie bonne » (cf. Molinier, Laugier, & Paperman, 2009). Ainsi, à l'opposé du rigorisme moral des auteurs précédemment cités, certains penseurs se retrouvent autour de l'idée que le

mensonge représente un moindre mal, voire qu'il peut, dans certaines circonstances, devenir souhaitable (dans le cas des mensonges altruistes, par exemple (Bok, 2002)). Si l'on se réfère à Schopenhauer, le mensonge est tenu pour inévitable (cf. Somme, 2005) et parfois même nécessaire. Le philosophe en appelle au réalisme de l'expérience quotidienne pour récuser l'intransigeance kantienne: une prohibition théoriquement absolue du mensonge au nom d'un impérieux devoir de vérité risquerait de verser dans l'hypocrisie, au vu des inévitables entorses pratiques à l'idéal proclamé. Schopenhauer affirme en outre que le mensonge peut constituer un moyen légitime de défense: son usage est possible et nécessaire dans les cas où, par analogie, la violence serait permise. D'autres, comme Vladimir Jankélévitch, soutiennent la thèse du mensonge comme moindre mal. Selon ce dernier, l'amour de l'autre doit primer sur la préservation puriste de la vérité. La véracité arrive donc en deuxième place, après la préférence pour l'autre, dans l'échelle des idéaux moraux :

« Le mensonge par amour qui est survérité est paradoxalement plus vrai que la vérité vraie ; la vérité pneumatique du mensonge d'amour est plus vraie que la vérité grammaticale de la vérité pure et simple. C'est la vérité pure et simple qui est dans bien des cas un mensonge. » (cité par Somme, 2005, p.44).

Enfin, la position d'André Comte-Sponville se distingue tant des propos de Schopenhauer, que de Jankélévitch, par quelques nuances. En effet, Comte-Sponville préfère louer la bonne foi plutôt que la sincérité. Il les différencie ainsi :

« Être sincère, c'est ne pas mentir à autrui ; être de bonne foi, c'est ne mentir ni à autrui ni à soi (...). La bonne foi est une sincérité à la fois transitive et réflexive. Elle règle, ou elle devrait régler, nos rapports à autrui aussi bien qu'à nous-mêmes. » (cité par Somme, 2005, p.45-46).

Tout en se distinguant des thèses de leurs prédécesseurs sur l'immoralité du mensonge, ces auteurs partagent avec Augustin, Thomas d'Aquin ou Kant l'idée que le mensonge s'envisage non seulement par rapport à l'autre, mais par rapport à soi-même. C'est au nom de ce que l'on croit vrai qu'on ment à l'assassin ou au barbare. En ce sens, ces mensonges sont de bonne foi. Leur pensée se résume dans l'idée qu'il faut dire la vérité autant qu'on peut, ou autant qu'on doit, en somme autant qu'on peut le faire sans manquer par là à quelque vertu plus haute ou plus urgente.

Sur la question du mensonge donc, le champ philosophique est traversé par une ligne de partage que j'ai tenté de retracer aussi fidèlement que possible. D'un côté - celui qui se caractérise par ce que je désignerai une forme d'absolutisme moral, par manque de terme

stabilisé à l'avance - on prône la condamnation univoque de l'acte de mentir. De l'autre, que l'on rattacherait au relativisme, une acceptation sous conditions, voire, pour certains, une apologie du mensonge. Pour faire valoir l'interdiction inconditionnelle, les tenants de l'absolutisme défendent que le mensonge constitue une atteinte au devoir de vérité qui soutient le langage, institution humaine fondamentale. Un ingrédient commun revient continuellement dans leurs travaux : le mensonge atteint la nature humaine, ou la relation constitutive entre nous-mêmes, le langage et le monde. À l'opposé, les relativistes soutiennent que la proclamation d'un impératif abstrait ne saurait résister à l'épreuve pratique. Ils défendent encore que le devoir de vérité ne peut être érigé en vertu suprême. Aussi, il serait permis de mentir au nom d'idéaux plus élevés, tels que la sauvegarde de la vie humaine.

Sans vouloir nécessairement trancher en faveur de l'un ou l'autre des camps, du point de vue de la clinique du travail et des remontées du terrain, la condamnation unilatérale du mensonge s'avère rapidement intenable. De nombreux exemples révèlent que la transgression d'un soi-disant devoir de vérité n'est pas forcément vécue sur le mode de la faute morale (cf. *supra*). Les acteurs n'orientent pas toujours leur action en fonction d'impératifs ou de devoirs moraux abstraits, relatifs à des catégories aussi générales que le bien ou le mal. Pourtant, il ne fait pas de doute que dans la majeure partie des situations leur conduite est guidée par des principes et des préoccupations dont le contenu est éminemment moral. Seulement cette morale ne se réfère pas à une conception abstraite de l'éthique, à une tyrannie des règles ou à un absolutisme du devoir. Ainsi, on assiste à l'heure actuelle à une mise en cause du réalisme des théories morales traditionnelles, renforcée par une critique de leur apriorisme (Molinier, Laugier & Paperman, 2009 ; Paperman & Laugier, 2005).

Si l'on se fie à la clinique du travail, la moralité ou l'immoralité du mensonge paraît intimement liée à la place qu'il occupe dans le rapport subjectif au travail, à savoir dans ce qu'il y a de plus intime pour les travailleurs. *A priori*, hors d'un contexte précis, on ne saurait se prononcer sur la valeur morale du mensonge, en tout cas sans passer d'abord par l'investigation clinique. Dans ce domaine, tout dépend du rôle joué par le mensonge par rapport au sens subjectif que les sujets peuvent conférer à leur activité, de sa congruence avec les règles de métier et l'éthique professionnelle, bref, de ce au nom de quoi il est employé.

## Mensonge et travail

Néanmoins, il faut bien admettre que pour certains le mensonge incommode. C'est en tout cas ce que semble annoncer la clinique du mensonge prescrit au travail. Qu'on le veuille ou pas, pour certains sujets, dans certaines circonstances, le mensonge est vécu sur le mode de la faute morale. Convenons qu'il est alors difficile de contourner « l'immoralité » de la chose...

Le message du terrain est, sur ce point particulier, très clair : pour d'aucuns le mensonge est indéniablement une source de souffrance morale. S'il est des configurations où le mensonge se présente comme une ressource précieuse pour les travailleurs (comme dans les exemples référés supra), dans d'autres il devient une épreuve douloureuse, qui s'accompagne de remords et culpabilité. Les exemples qui suivent en fournissent la preuve :

- dans un bureau d'études, on demande à un ingénieur de mentir sur la qualité des pièces utilisées dans la fabrication de moteurs (Gaignard, 2008a).

- dans une société d'enquêtes, les agents adoptent à tour de rôle de fausses identités (agents communaux, fonctionnaires de la sécurité sociale, employés de banque...) pour soustraire les informations qui les intéressent auprès des personnes interrogées (Rolo, 2011).

- des délégués médicaux vendent des outils périmés ou obsolètes pour améliorer leur chiffre d'affaires (Gaignard, 2002).

- des agents de compagnies d'assurance qui proposent des produits dont ils savent à l'avance qu'ils ne seront pas livrés tels quels et que, quoi qu'il arrive, le client ne sera jamais protégé par le service auquel il vient de souscrire. Eux, pourtant, toucheront des primes sur les contrats d'assurance placés (Flottes, 2013).

- pour les professionnels responsables de la relation client dans une agence de voyages, devoir gérer par le mensonge l'écart entre ce qui est promis par les services marketing et publicité aux clients, et ce que vraisemblablement l'entreprise est en capacité d'offrir (Flottes & Klein, 2002).

- enfin, pour des responsables de communication, produire des rapports ou des bulletins fallacieux et prôner une politique de communication qui s'assimile à de la « propagande » et de la « manipulation », tellement elle s'éloigne de la réalité des faits (Bénard, 2006).

Dans les exemples ci-dessus, les sources de la souffrance renvoient à une forme de mensonge organisé, administré et encouragé par l'organisation du travail, et repris avec plus ou moins de mal, selon les cas, par les salariés. C'est le mensonge dans ce sens précis qui fait

l'objet de cette thèse. Accordons-nous d'une fois pour toutes sur les termes : le mensonge prescrit au travail désigne cette forme de mensonge où un ordre émanant de l'organisation du travail amène les agents à tenir des discours ou à agir en désaccord avec ce qu'ils estiment être la vérité. Autrement dit, on parlera de mensonge prescrit dans le cas où un opérateur est destinataire d'un ensemble de prescriptions, ressenties comme une contrainte externe, qui lui imposent de se comporter au mépris de ce qu'il tient pour vrai. Naturellement, il s'agit là de situations où le mensonge est utilisé de façon consciente et intentionnelle.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'est pas si rare que le contenu de la prescription ordonne explicitement de mentir (Chaker, 2003 ; Rolo, 2011). Néanmoins, dans la plupart des cas, l'ordre reste implicite. Le mensonge est soit fortement conseillé, soit suivi d'incitations ou de primes. Ou tout simplement la nature de la tâche rend le mensonge nécessaire et inévitable, sauf à s'opposer ouvertement à la prescription. En somme, le mensonge prescrit concerne le cas où les sujets ne peuvent pas ne pas mentir s'ils souhaitent satisfaire les objectifs décidés par l'organisation du travail. Par conséquent, mentir devient intégralement partie de la tâche.

Ce type de mensonge est propre à des configurations de travail singulières. D'où la nécessité de le distinguer d'autres types de mensonge que l'on peut trouver à l'œuvre dans le monde du travail. Ainsi, nous distinguons le mensonge prescrit du mensonge institué auquel fait référence Christophe Dejours dans *Souffrance en France* (1998a). Celui-ci désigne une description faussée du travail, qui s'appuie uniquement sur ses résultats positifs, en omettant les échecs et les défauts. On différenciera également le mensonge prescrit du mensonge relevant de la propagande et de la communication interne, qui est lui un mensonge collectif, prenant la forme d'un discours rationalisant, caractérisé par des déformations et des distorsions portant sur les statistiques, les bilans et les rapports d'activité de façon à satisfaire aux normes de qualité. Il est fort possible que le mensonge prescrit tel que nous le décrivons joue un rôle décisif dans le développement et la pérennisation de ces pratiques mensongères. En effet, il n'y a pas de rationalisation collective ou de mensonge institué qui tienne sans le mensonge individuel. Nous garderons néanmoins l'appellation spécifique de mensonge prescrit pour désigner la contrainte à mentir qui émane directement de l'organisation du travail et qui s'actualise dans des pratiques singulières. Finalement, la délimitation rigoureuse des concepts en jeu devrait permettre de mieux saisir l'articulation des différents niveaux du mensonge au travail, de même que le coût psychique qu'il comporte pour les salariés.



## Mensonge prescrit, confiance et coopération au travail

Nombreux sont les auteurs qui insistent sur la menace que représente le mensonge envers la confiance et la coopération sociale (Arendt, 1972 ; Bok, 2002 ; Jankélévitch, 1998 ; Williams, 2004). Pour ces derniers, c'est la brèche dans la confiance entre le trompeur et le (ou les) trompé(s) qui est condamnable dans le mensonge. Le menteur rompt avec la promesse contenue dans tout acte de langage, qui est de communiquer la vérité. En faisant passer pour vrai, non pas ce qu'il pense, mais ce qu'il dit, il commet un vol de confiance. C'est le cas, par exemple, lorsque j'affirme que vous pouvez faire confiance en ma bonne foi, c'est-à-dire mon intention d'agir dans l'intérêt général et pas exclusivement à mon avantage, alors que je n'en pense pas autant. Le mensonge exclut d'emblée toute réciprocité entre interlocuteurs, puisque celui qui est trompé prend pour une vérité ce qui n'en est pas une. Aussitôt le mensonge révélé et la confiance atteinte, la suspicion et la méfiance surgissent comme les premiers rejetons de l'entreprise trompeuse. Ces dernières minent la confiance. Lorsque celle-ci est détruite, toutes les entreprises coopératives, dans lesquelles ce qu'un sujet fait dépend de ce que les autres ont fait, font, ou ont promis de faire, sont compromises.

La simple ombre du mensonge empêcherait donc la confiance de s'établir et de se développer entre les individus. Or, pour travailler ensemble, il faut coopérer. Et pour pouvoir coopérer, la confiance est nécessaire. Rendre visible son travail, révéler ses ficelles, ses astuces et ses tricheries (c'est-à-dire la façon dont chacun transgresse avec les prescriptions de l'organisation du travail) n'est pas un exercice anodin. C'est au risque de la sanction par la hiérarchie, ou du désaveu par les pairs, que chacun s'aventure dans la mise en visibilité de ses modes opératoires. Ce risque n'est pas envisageable en dehors de rapports de confiance mutuelle. Ainsi, en l'absence de confiance aucun agent n'osera rendre visibles ses manières de faire le travail. Telle que nous l'entendons, la confiance désigne une relation entre deux personnes caractérisée par la connaissance que chacun a des principes éthiques qui organisent les conduites de l'autre<sup>56</sup>. Ici, la confiance est fondée sur l'observation et la connaissance des conduites des pairs, et sur la concordance entre leurs actions et leur parole (Dejours, 1993).

---

<sup>56</sup> « La confiance ne repose pas sur des ressorts psychologiques, mais sur des ressorts éthiques. La confiance est fondamentalement attachée à l'effectivité d'une congruence dans le temps entre la parole donnée et le comportement qui la suit. La confiance relève du respect de la promesse. » (Dejours, 1995, p. 59).

Elle est ce grâce à quoi je suis en capacité de prévoir la régularité des comportements d'autrui. Sur ce point, elle représente le contraire du mensonge.

La confiance représente donc un prérequis irremplaçable dans la formation des liens de coopération. Privé de cette coopération, le travail collectif tombe invariablement en panne. Sans mise en commun des efforts, sans coordination collective des actions singulières, les imperfections de l'organisation du travail prescrite ne peuvent être comblées. La coopération, à savoir les liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser une œuvre commune, dépend du partage de l'information et de la qualité de la communication entre les opérateurs. Or, c'est précisément sur cette dimension communicationnelle qu'intervient le mensonge. En brouillant les repères du vrai et du faux, le mensonge porte atteinte à l'authenticité des échanges censés réguler l'activité collective. Tout en mettant par terre la véracité des messages, il détruit simultanément les réquisits de la confiance. Car, en acceptant d'apporter une contribution zélée au travail du mensonge, chaque opérateur contribue également à l'affaiblissement de sa propre crédibilité. En effet, à partir du moment où le mensonge devient une pratique courante, surgit un problème de confusion entre mensonge et vérité : comment distinguer ce qui est vrai de ce qui ne l'est plus ? Comment juger de la sincérité des intentions de chacun ? Les opérateurs agissent-ils en vue d'intérêts purement égoïstes, au mépris des règles ordinairement admises par tous ? Ai-je affaire à des collègues de bonne foi, ou suis-je la proie d'un mensonge orchestré en mon détriment ?

La difficulté avec la prescription du mensonge c'est qu'elle fait planer l'incertitude au-dessus de tous, aussi bien des menteurs invétérés que des agents les plus sincères. La possibilité même du mensonge sème et répand la défiance dans toutes les situations de travail. Alors, le doute, la méfiance, voir la crainte s'installent : le doute sur la vérité des propos des uns et des autres, la méfiance à l'endroit des intentions de ses propres collègues de travail, la crainte de se faire manipuler au service de fins autres que les siennes. Au travail, mensonge et méfiance vont de pair. Ainsi, les conduites d'autrui sont vidées de toute crédibilité, conduites qui désormais ne tiennent plus du registre de la promesse. Le soupçon et la méfiance minent insidieusement les relations entre les agents. La confiance abolie, chacun se retrouve seul face à sa tâche, en concurrence avec ses collègues (concurrence qui est exacerbée du fait de primes de rendement et de récompenses individuelles). Bientôt, l'objectif des opérateurs n'est plus de parvenir à un travail fait selon les règles de l'art, mais de réaliser un profit maximal. Dans la course à l'argent, point de partage ou d'entraide possibles.

L'espace de discussion interne, lieu de l'activité déontique, est lui aussi sabordé par le mensonge. Car la délibération n'a de raison d'être que si chacun des partenaires peut se fier à

la parole de l'autre. En réalité, aucune négociation n'est possible si le langage n'est pas honoré. Aucune communication n'est envisageable s'il n'y a pas de respect des signes convenus pour communiquer. Or, le mensonge consiste justement en une manipulation des signes conventionnels du langage, avec pour objectif d'induire autrui en erreur. Partant de là, quel statut doit-on accorder à la parole d'un autre qui, quotidiennement, ment au nom de son travail? Comment faire confiance à quelqu'un qui, systématiquement, travestit la réalité pour mieux manipuler clients et usagers? Certes, dans le cas du mensonge prescrit, la contrainte émanant de l'organisation du travail indique aux individus de mentir. Cela n'acquiesce pourtant pas les opérateurs d'une participation à des actes que certains estiment répréhensibles. À la fin, c'est bien grâce à leur dévouement et au zèle mis au service de l'organisation du travail que le mensonge est rendu possible.

Finalement, une des conséquences majeures du mensonge, lorsqu'il est le fait d'un ordre ou d'une prescription, est de nuire à l'authenticité de la parole dans sa généralité. De ce fait, l'espace de discussion n'est plus en mesure de remplir sa fonction de régulateur de l'activité. Il en découle un effet de désorganisation des solidarités et de la coopération qui atteint le vivre-ensemble, aussi bien que le rapport subjectif au travail de chaque salarié. Le vacillement des fondements de la confiance et de la coopération ouvre la porte à la solitude et à l'isolement, dénominateurs communs des pathologies du travail contemporaines. Si, dans un premier temps, les effets du mensonge sont essentiellement visibles sur le plan du travail collectif, ils peuvent entraîner une déstabilisation subséquente de l'identité individuelle. Raison pour laquelle il importe de se pencher sur l'intrication entre mensonge et subjectivité.

## Mensonge et subjectivité

La plupart des travaux sur le mensonge se sont intéressés, d'une façon ou d'une autre, aux enjeux psychiques du mensonge. Il est donc généralement admis que l'acte de mentir a des répercussions diverses sur la subjectivité.

## Les conflits de rationalités

Une première approche du rapport entre mensonge et subjectivité, en lien avec l'exposé des paragraphes précédents, prend pour point d'achoppement le conflit de rationalités au travail (Daniellou, 2003 ; Dejours, 1995). En effet, si l'on se réfère aux théories de l'action, le mensonge prescrit au travail permet de mettre en lumière l'opposition entre différentes formes de rationalité.

La prescription à mentir (dont le but est l'efficacité vis-à-vis des objectifs poursuivis par l'organisation du travail) a pour visée de définir et imposer une action efficace et performante dans le monde objectif. Pour aboutir à cette fin, les acteurs orientent leur conduite d'après un type particulier de rationalité, traditionnellement nommée "rationalité instrumentale". Celle-ci se concrétise dans un agir instrumental, orienté vers l'efficacité dans le monde des choses. Si l'on se réfère à la conception habermassienne de l'action, la rationalité instrumentale définit des règles techniques d'action et se préoccupe essentiellement de l'adéquation moyens-fins en vue du succès. Celui-ci est évalué en fonction du degré d'efficacité de l'intervention sur le monde objectif, c'est-à-dire des états de choses et d'évènements (Habermas, [1981] 1987). La rationalité instrumentale est également dite « stratégique » lorsque l'action porte sur un acteur social plutôt que sur un état de choses. Dans ce cas, elle continue de suivre la même logique téléologique, mais s'oriente selon des règles de choix rationnelles et s'évalue en fonction du degré d'influence sur les décisions d'un partenaire rationnel. Si, dans certains contextes, les actions instrumentales peuvent être raccordées à des interactions sociales, les actions stratégiques représentent elles-mêmes toujours des actions sociales.

Cependant, entièrement tourné vers l'accomplissement du but visé – la performance dans le monde matériel – l'agir instrumental ou stratégique néglige la dimension des affaires humaines, qui continue de remplir un rôle de premier plan dans le travail. Dès lors, pour pouvoir agir de façon rationnelle dans le cadre d'une interaction médiatisée par des normes sociales, il faut supposer un autre modèle d'action que celui de l'agir instrumental: le modèle axiologique de l'action. Dans ce dernier, c'est par rapport à des normes éthiques que l'acteur agit rationnellement. Les critères de validation de la rationalité axiologique ne sont plus le vrai et l'efficace, mais le juste (et l'injuste), voir l'équitable. Cet agir vise essentiellement des objectifs relatifs au lien social, à la convivialité et au vivre-ensemble. Le modèle axiologique confère une importance particulière à la dimension éthique et morale de l'action, cela

s'entend. Dans le domaine moral-pratique nous nommons rationnelle une personne qui peut justifier ses actions en se référant à un contexte normatif donné (Habermas, [1981] 1987). Bien entendu, ceci présuppose un rapport à un monde qui n'est plus exclusivement le monde objectif, mais le monde social.

De surcroît, travailler suppose de se faire entendre, et *in fine* comprendre, par les autres, ce qui est loin d'être gagné d'avance. De cette nécessité expressive naît un nouveau type de rationalité qui tient, cette fois-ci, dans la faculté de se présenter soi-même face à un public. C'est ce qu'Habermas qualifie de modèle dramaturgique de l'action. La rationalité à laquelle cet agir expressif est soumis porte le nom de rationalité dramaturgique. Ici, les critères de validité de l'action ne sont plus l'efficacité ni la justesse, mais bien plutôt la représentativité, l'authenticité, le caractère compréhensible des expressions. L'agir dramaturgique englobe tout ce qui relève des stratégies de présentation de soi de l'agent social (Goffman, 1973). Ce qui importe alors ce sont les formes dans lesquelles l'action est mise en scène en vue de sa compréhension par autrui. Pour cela, l'acteur ne se rapporte ni uniquement au monde objectif, ni au monde social, mais à son monde subjectif.

Cependant, malgré les modèles présentés précédemment, l'acteur rationnel est encore démuné de quelque chose. Ce ne sont plus ses rapports au monde qui lui manquent, mais la faculté de se rapporter à ses rapports au monde. Tel qu'il nous est présenté jusqu'ici, il n'est toujours pas en mesure de discuter les interprétations qui sont faites de son action. Pourtant, c'est seulement ainsi qu'il peut devenir un acteur total. La compétence manquante est justement la compétence argumentative, la réflexion. En partant de là, Habermas conçoit le quatrième modèle d'action, le modèle de l'activité communicationnelle. Celui-ci porte sur ce qui se passe lorsque deux acteurs (au moins), qui ont chacun un plan à réaliser (suivant une logique instrumentale, par exemple), peuvent coordonner leurs plans respectifs grâce à l'interaction, mobilisant ainsi un autre type de rationalité, ladite rationalité communicationnelle. L'activité communicationnelle n'est plus orientée vers le succès - comme l'activité instrumentale ou stratégique - mais vers l'intercompréhension, c'est-à-dire vers la compréhension intersubjective entre deux partenaires qui veulent s'entendre sur des définitions communes de situations et sur des décisions pour l'action<sup>57</sup>. Le critère de validité

---

<sup>57</sup> « On parle d'actions communicationnelles lorsque les plans d'action des acteurs participants ne sont pas coordonnés par des calculs de succès égocentriques, mais par des actes d'intercompréhension. Dans l'activité communicationnelle, les participants ne sont pas primordialement orientés vers leur succès propre ; ils

de cette compétence n'est évidemment ni l'efficacité, ni la justesse, ni l'authenticité: ce ne peut être que la sincérité (véracité) ou la vérité. Vous aurez compris que, pour Habermas, l'activité communicationnelle est l'activité sociale par excellence (bien plus que l'activité instrumentale), c'est-à-dire l'activité sans laquelle il n'y aurait pas de société (Ferry, 1986).

Enfin, la clinique du travail a permis de dégager un dernier modèle de rationalité de l'action, complémentaire de la typologie habermassienne. Il s'agit de la rationalité pathique ou subjective de l'action, ou rationalité par rapport à l'accomplissement de soi (Dejours, 2000). Certaines conduites sont orientées par des préoccupations relatives à la préservation de soi. Et, sans référence à la santé comme dimension centrale de la subjectivité humaine, on risque de les interpréter comme bizarres, étranges et, finalement, irrationnelles, dans la mesure où elles échappent aux critères de validation de tous les autres modèles de l'action. La rationalité pathique est l'objet d'étude privilégié de la psychodynamique du travail, qui, grâce aux enquêtes menées dans divers milieux professionnels, a démontré que nombre de comportements tenus auparavant pour hétéroclites remplissent en réalité une fonction à l'égard de l'économie psychique des travailleurs. Ils peuvent être qualifiés de rationnels au sens où ils jouent un rôle dans la lutte contre la maladie. Dans le modèle subjectif ou pathique de l'action, les conduites sont dites rationnelles quand elles entrent en adéquation avec les fins subjectives poursuivies par les sujets, soit le maintien dans la sphère de la normalité psychique et somatique.

Partant de là, on perçoit aisément en quoi le mensonge prescrit risque de poser des problèmes à l'égard des différentes formes de rationalité de l'action énumérées ci-dessus. Attendu que le travail convoque en même temps différents types d'agirs, il s'inscrit forcément dans différents modèles de la rationalité de l'action. En effet, l'activité se déroule à la fois dans le monde objectif, le monde social et le monde subjectif. Elle implique dans un premier temps une visée technique, de productivité, mais nécessite également une activité communicationnelle soutenue en vue de la coopération, une attention particulière à la dimension de la convivialité et du vivre-ensemble, enfin de prendre des mesures en vue de la protection de soi. De ce fait, il est impossible d'évaluer l'action des opérateurs d'après le seul critère de l'efficacité technique et de l'utilité des conduites relativement à la production. Procéder de la sorte reviendrait à restreindre la rationalité de l'action à la seule rationalité instrumentale-stratégique, négligeant au passage l'importance des rationalités axiologique,

---

poursuivent leurs objectifs individuels avec la condition qu'ils puissent accorder mutuellement leurs plans d'action sur le fondement de définitions communes des situations. » (Habermas, 1987, tome 1, p.295).

dramaturgique, communicationnelle et subjective. Ceci, car une conduite peut être tenue pour rationnelle à l'égard d'une visée purement instrumentale et cependant entrer en contradiction avec les exigences des autres modes de rationalité de l'action. Là-dessus, la prescription du mensonge représente un cas d'étude exemplaire: naturellement, les ordres et les consignes de l'organisation du travail portent de façon privilégiée sur la dimension instrumentale-stratégique de l'activité. Il se peut donc que, dans certaines situations, elles entrent en conflit avec les critères propres aux autres dimensions de l'agir, tout particulièrement avec l'agir communicationnel, l'agir moral-pratique ou l'agir pathique-subjectif. C'est en tout cas ce que démontre la clinique exposée au chapitre précédent. En effet, la visée instrumentale de la prescription risque de s'opposer, voir de heurter très franchement, l'idéal des rationalités axiologique, dramaturgique, communicationnelle ou subjective. Mais ces dernières rentrent également en ligne de compte dans la motivation des conduites des opérateurs. La configuration particulière qui résulte de ce jeu contradictoire de déterminants de l'action fait de la clinique du mensonge prescrit au travail un montage d'une précision quasi expérimentale pour l'étude des conflits de rationalités. Ainsi, de façon inattendue, cet assemblage singulier agit comme un verre grossissant, permettant d'examiner de près les conséquences subjectives des conflits de rationalité au travail. Dans une première analyse (en référence à la clinique présentée dans le premier chapitre), il en ressort qu'à force de subordonner les dimensions éthique et intersubjective du travail à la dimension instrumentale, nombreux sont ceux qui ont le sentiment qu'en trahissant les principes du travail bien fait, ils se trahissent eux-mêmes. À première vue, donc, la prépondérance de la rationalité instrumentale et stratégique entraîne des effets désastreux du point de vue du rapport subjectif au travail.

## Mensonge à soi-même et duperie de soi

Une deuxième option consiste à aborder le rapport entre mensonge et subjectivité à partir de la problématique du mensonge à soi-même où, dans des termes plus savants, de la duperie de soi (Rolo, 2012). Ici, la perspective privilégiée est essentiellement intrasubjective ou intrapsychique. Cela dit, l'option de distinguer d'entrée de jeu, de façon aussi marquée, les deux phénomènes, est contestable. En effet, divers auteurs (cf. par exemple Durandin, 1972 ; Martin, 2009) considèrent que le mensonge à autrui et la duperie de soi sont mutuellement

enchevêtrés : pour mieux tromper les autres, ne sommes-nous pas amenés à croire à nos propres mensonges ? Dans cette perspective, le mensonge à autrui entraînerait nécessairement une forme de mensonge à soi-même. D'ailleurs, les points communs entre les deux, les similitudes dans leur structure, leur pratique et leur fonctionnement dépasseraient en large mesure leurs différences. De telle façon que l'un ne pourrait s'envisager sans l'autre, les deux entretenant une relation d'interdépendance perpétuelle. Par conséquent, les traiter de façon entièrement distincte (comme mensonge et mensonge à soi-même) équivaldrait à rater la dynamique qui les anime. Pourtant, tandis qu'on peut aisément concevoir le mensonge à autrui, l'idée d'un mensonge à soi-même paraît, au premier abord, foncièrement paradoxale. Pourvu que le trompeur et le trompé ne fassent qu'un, le second sera informé de la réalité que le premier voudrait lui dissimuler, et il ne pourra donc pas être trompé. En vérité, dans le mensonge à soi-même, le trompeur et le trompé sont devenus une seule et même personne. Quel intérêt le premier trouverait-il à tromper le deuxième et comment celui-ci se laisserait-il manipuler par sa propre personne? Contrairement au cas du mensonge à autrui, dans la duperie de soi la dualité du trompeur et du trompé est abolie. Comment donc la duperie pourrait-elle avoir lieu ?

L'incongruité qui lui est inhérente a valu à la duperie de soi d'être reléguée, au sein de la tradition philosophique, dans la catégorie des paradoxes de l'irrationalité. Classiquement la duperie de soi intègre, au même titre que sa voisine la faiblesse de la volonté (Elster, 2007), le groupe des actions dites irrationnelles. Selon les travaux de philosophie de l'esprit et de psychologie morale, la duperie de soi se définit comme l'existence simultanée dans l'esprit de deux croyances contradictoires : par exemple, croire  $p$  et  $non-p$ . Il y a là paradoxe, irrationalité et peut-être même impossibilité. Comment une seule et même personne pourrait-elle tenir les deux croyances à la fois sans se rendre compte de leur incompatibilité ? En toute logique, on ne peut rationnellement admettre la duperie de soi sans supposer, d'un côté, une division préalable de l'esprit; de l'autre côté, un évitement ou une absence de contact entre les représentations antagonistes.

La première idée, celle d'une partition du sujet ou d'une compartimentation de l'esprit, est une thèse philosophique forte, qui fait l'objet d'amples débats, dont le dénouement inachevé empêche de prendre parti de façon catégorique (Elster, 1987). Les auteurs qui s'appuient sur ce postulat s'attachent à décrire l'architecture interne du moi, ses différentes instances et les relations entre elles.

Le deuxième raisonnement, quant à lui, prend appui sur le fait qu'il ne paraît possible de croire  $non-p$  consciemment et  $p$  consciemment, si et seulement si nous tenons ces croyances à



distance. Il est par contre impossible de les rassembler et de croire à leur existence conjointe (Pears, 1987).

Pour argumenter la première comme la deuxième thèse, divers auteurs puisent dans la métapsychologie psychanalytique et s'inspirent de la topologie freudienne de l'appareil psychique. Donald Davidson (Davidson, 1993), par exemple, fonde en partie sa démonstration sur un usage particulier du modèle freudien de l'appareil psychique. Selon l'auteur, si nous agissons irrationnellement c'est que nous sommes des subjectivités fragmentées et conflictuelles. Pour l'expliquer, Davidson avance l'idée d'un « compartimentage mental » de la personne : l'esprit serait composé de plusieurs départements, relativement autonomes. Dans les cas de duperie de soi, l'un trouve qu'une certaine ligne de conduite est, tout bien considéré, la meilleure, et un autre pousse à une autre ligne de conduite. D'après Davidson, on ne peut rendre compte rationnellement de la duperie de soi qu'à condition d'accepter qu'il y ait des frontières entre différentes parties de l'esprit.

Admettons que l'intuition d'un mensonge à soi-même n'est pas entièrement étrangère aux conceptions psychanalytiques du fonctionnement psychique. En effet, tel que le définit Freud, le refoulement ne désigne-t-il pas un mécanisme qui permet au sujet d'éviter la perception d'une réalité pénible ? Ne représente-t-il pas ce que Laplanche appelle un « ne-pas-vouloir-savoir » (Laplanche, 1999), c'est-à-dire une façon pour le sujet d'éviter ce qu'il veut méconnaître, mais qu'il perçoit pourtant ? D'une façon plus générale, la conceptualisation freudienne des mécanismes de défense accorde une place importante à l'idée d'un sujet qui cherche à se dissimuler à lui-même des éléments qui sont portés à sa connaissance, ou dans d'autres termes, à une forme particulière de duperie de soi (bien que l'on ne puisse certainement pas réduire la notion freudienne de mécanisme de défense à ce qu'on appelle ici la duperie de soi)<sup>58</sup>. Dans cette perspective, le mensonge à soi-même devient un moyen de se protéger du « danger moral » (Durandin, 1972) potentiellement déclenché par le mensonge à autrui, au point où certains iront jusqu'à défendre le rôle primordial de la tromperie et de la duperie de soi pour la préservation de l'identité (Solomon, 2009).

---

<sup>58</sup> Dans un article récent, Anne Flottes fait de la duperie de soi le dénominateur commun des stratégies collectives de défense rencontrées dans le monde contemporain du travail (Flottes, 2013). Dans ce sens, elle nous renvoie à ce que les philosophes appellent des formes « d'irrationalité motivée » (Pears, 1982). Le lien entre duperie de soi et défenses sera approfondi au Chapitre 4, notamment à propos de la question du clivage (Fingarette, 1982).

En apparence, le recours à la psychanalyse semble offrir une solution relativement aisée au paradoxe de la duperie de soi, en supposant tout simplement l'existence d'un agent indépendant inconscient qui peut tromper le Moi conscient. Ainsi, pour expliquer la duperie de soi il suffit d'imaginer une division profonde, une cloison étanche à l'intérieur même de soi. Telle est une des prémisses fondamentales de la psychanalyse. Cette dernière nous fournit, au demeurant, un nouveau langage pour parler du soi divisé, ainsi qu'une anatomie détaillée de l'appareil psychique. Finalement, la duplicité du mensonge irait de pair avec la dualité du fonctionnement psychique, la deuxième étant la condition de possibilité de la première. Cependant, décréter l'existence d'une division constitutive de l'esprit ne règle pas entièrement le problème. Encore faut-il pouvoir préciser la nature de cette partition interne, sa genèse, les raisons et les modalités de son maintien dans le temps. S'agit-il, comme semblent le supposer les philosophes, uniquement d'une partition entre le système inconscient et le système conscient ? Que nous dit la clinique du mensonge prescrit au travail de cette dualité psychique ? Comment peut-on apprécier ses rejets ?

Par ces questions, l'énigme de la duperie de soi nous met sur la piste du clivage, notion psychanalytique dont nous approfondirons l'étude lorsqu'il s'agira d'analyser les stratégies défensives déployées par les téléconseillers, au chapitre 4. Pour conclure sur l'intérêt de ce détour par la duperie de soi, le recours à cette notion nous permet d'explorer les incohérences du fonctionnement psychique, à savoir ces lieux dans lesquels la conscience réussit à se rendre opaque à elle-même, où elle opère de sorte à devenir la victime de son propre mensonge. Autrement dit, à examiner la capacité que possède l'homme de se rendre ignorant à lui-même et de se soustraire à la connaissance de soi, reléguant dans l'obscurité une partie de la réalité. Par la suite, on verra comment ces questions entrent en résonance avec la problématique de notre étude.

## Mensonge et mauvaise foi

De façon prévisible, le mensonge et la duperie de soi ont fait l'objet de rapprochements fréquents avec le concept de mauvaise foi développé par Jean-Paul Sartre (1976). Bien que la mauvaise foi se réfère à un concept plus étriqué que le mensonge, et sans doute plus englobant que la duperie de soi, il n'est pas sans intérêt d'explorer les points communs et les différences entre lesdites notions. Dans sa version sartrienne, la mauvaise foi se distingue du mensonge à autrui, en même temps qu'elle se rapproche de la duperie de soi :

« (...) souvent on assimile la mauvaise foi au mensonge. On dit indifféremment d'une personne qu'elle fait preuve de mauvaise foi ou quelle se ment à soi-même. Nous accepterons volontiers que la mauvaise foi soit mensonge à soi, à condition de distinguer immédiatement le mensonge à soi du mensonge tout court. (...) L'essence du mensonge implique, en effet, que le menteur soit complètement au fait de la vérité qu'il déguise. On ne ment pas sur ce qu'on ignore, on ne ment pas lorsqu'on répand une erreur dont on est soi-même dupe, on ne ment pas lorsqu'on se trompe. L'idéal du menteur serait donc une conscience cynique, affirmant en soi la vérité, la niant dans ses paroles et niant pour lui-même cette négation. » (*idem.*, p.86).

« Il ne saurait en être de même pour la mauvaise foi, si celle-ci, comme nous l'avons dit, est bien mensonge à soi. Certes, pour celui qui pratique la mauvaise foi, il s'agit bien de masquer une vérité déplaisante ou de présenter comme vérité une erreur plaisante. La mauvaise foi a donc en apparence la structure du mensonge. Seulement, ce qui change tout, c'est que, dans la mauvaise foi, c'est à moi-même que je masque la vérité. Ainsi, la dualité du trompeur et du trompé n'existe pas ici. La mauvaise foi implique au contraire par essence l'unité d'une conscience. Comment donc le mensonge peut-il subsister si la dualité qui le conditionne est supprimée ? » (*ibid.*)

« Notre embarras semble donc extrême puisque nous ne pouvons ni rejeter ni comprendre la mauvaise foi. » (*ibid.*).

D'après ce passage, on pourrait croire que duperie de soi et mauvaise foi désignent, en essence, une seule et même chose. Seulement, la mauvaise foi prend une signification très précise au sein du système sartrien, qui empêche de superposer les deux concepts. En effet, pour Sartre, c'est le propre de l'homme que d'être capable de mauvaise foi, c'est-à-dire se mentir à lui-même sur ce qu'il est véritablement, ou, dans d'autres termes, faire de son essence une réalité inaccessible à la conscience de soi. Mais, dans le sens que lui confère Sartre, la mauvaise foi apparaît surtout comme le mode de réponse cardinal à l'angoisse générée par la perception de sa propre liberté : être de mauvaise foi, c'est feindre pour soi-même que l'on n'est pas libre au moment où il faudrait assumer sa liberté. On pourrait alors penser la mauvaise foi comme une modalité spécifique de la duperie de soi, comme une stratégie d'évitement, intimement liée à l'angoisse vitale qui découle de la révélation de la liberté constitutive de la condition humaine. Celle-ci apparaîtrait comme une tentative de la conscience pour se débarrasser de son statut de conscience, tentative impossible parce que dans sa nature même la conscience est liberté. Par conséquent, elle implique toujours la responsabilité de soi et la nécessité du libre choix de ce que l'on est. La mauvaise foi relève d'un essai d'existence sur le mode de la chose (ou, en termes plus proprement sartriens, de l'en-soi), c'est-à-dire un dessein de se poser comme déterminé, en victime des circonstances,

de façon à pouvoir dire : « je n'avais pas le choix », « je ne pouvais pas faire autrement ». En définitive, la mauvaise foi est une tentative, toujours incomplètement réussie, pour se masquer à soi-même sa propre responsabilité. En cela, le concept est étroitement lié à l'anthropologie sartrienne et à sa théorie de la liberté. Par conséquent, il est risqué de l'employer en dehors de toute référence au système philosophique de Sartre.

De surcroît, Sartre refuse la solution psychanalytique au paradoxe de la duperie de soi. Pour le philosophe, l'issue exposée précédemment n'est pas aussi satisfaisante qu'on pourrait le penser au premier abord. Car, pour qu'il y ait véritablement mensonge, il faut intention de tromper et discernement du vrai et du faux : comment l'inconscient qui, par définition, n'a pas conscience de sa propre activité en serait-il capable ? En effet, il n'y a de mensonge que conscient et le « mensonge » de l'inconscient ne saurait être pris pour un mensonge au vrai sens du terme. Dans le mensonge à soi-même, l'inconscient ne peut être tenu pour le véritable menteur, étant donné qu'il n'est jamais conscient de son mensonge. C'est donc bien le Moi conscient qui ment au... Moi conscient ! Évidemment, en admettant cela, le détour par l'inconscient psychanalytique échoue à résoudre le paradoxe de la duperie de soi. L'énigme reste entière : comment peut-on se mentir à soi-même ?

Ce bref commentaire du concept de mauvaise foi, qui, à première vue, peut paraître s'éloigner des questions qui nous occupent, n'est pourtant pas fortuit. Les éléments introduits ci-dessus seront mis à profit dans la discussion menée au chapitre 6, sur les liens entre liberté de la volonté et servitude volontaire.

## Mensonge et ipséité

Polymorphe, la liaison entre mensonge et subjectivité ne cesse de s'épaissir au fil des paragraphes. L'imbrication des deux - certes selon des formes qu'on ne saurait toujours définir d'avance - est incontestable. Le mensonge à autrui, comme le mensonge à soi-même, prend place, selon des modalités données, dans une dynamique du rapport à soi. Cependant, il y a rarement équivalence entre les différents types de mensonges. En effet, ce n'est pas le Mensonge, conçu de façon générique ou « aspécifique », qui agit sur la subjectivité. Au contraire, le lien entre mensonge et subjectivité est *sui generis* et, dans ce sens, toujours à caractériser. De telle sorte que les enjeux psychiques du mensonge ne peuvent s'apprécier en dehors d'une version fortement contextualisée du mensonge. Somme toute, ce n'est pas le Mensonge, mais des mensonges donnés qui écorchent l'identité. Les divers mensonges de

Cyrano de Bergerac dans la pièce de Rostand ([1897] 2004), ou celui de Huckleberry Finn dans le roman de Mark Twain ([1884] 1994) (amplement repris comme illustration du mensonge altruiste), par exemple, n'occupent pas la même place au regard des exigences du fonctionnement psychique (voire des exigences morales), que le mensonge cynique, tel qu'il peut nous être rapporté par Jon Elster à propos des compagnies de tabac américaines<sup>59</sup>. Mais, si la morale ordinaire condamne plus rapidement le deuxième que les premiers, on ne saurait dire d'avance, en amont de l'investigation clinique, lequel touche plus sévèrement la subjectivité de celui qui le prononce. Ainsi, les motivations de la tromperie, son contexte et ses conséquences jouent un rôle prédominant dans l'évaluation de l'action. Dès lors, une conception inspirée d'un universalisme abstrait nous serait ici de peu de secours. Elle aboutirait, au mieux, à une sorte de métaphysique du mensonge. Nous sommes au contraire obligés de passer par une conception particulariste du mensonge, dépendante d'une analyse circonstanciée. Ce qui revient à défendre que pour apprécier les effets psychiques du mensonge nous sommes renvoyés au détail de l'analyse clinique. Actuellement, ce genre d'approche est essentiellement prôné par les éthiques du *care* (Molinier, Laugier & Paperman, 2009). Les auteurs qui s'en réclament soutiennent que l'essence de la morale ne se fonde pas sur des principes universels. Elle est à chercher, au contraire, dans les expériences du quotidien et les problèmes moraux de personnes réelles dans leur vie ordinaire, notamment dans leur rapport au travail. Dans cette perspective, les valeurs morales – conventionnellement corrélées avec des impératifs et des devoirs moraux relatifs au bien et au mal – désignent ce qui est investi d'une valeur par chaque individu. Aux considérations morales, telles que nous avons l'habitude de les concevoir, se substitueraient des « considérations d'un type non-moral » (Frankfurt, 1988a), qui ne seraient pas pour autant injustifiées ou irrationnelles. Ces dernières sont intimement liées à ce qui est considéré important pour un individu. Nous pouvons alors affirmer qu'il y a un lien intime entre ce qui est investi d'une valeur pour quelqu'un et ce qu'il pense être le meilleur à faire. C'est enfin en raison de ce lien fondamental entre ce qui compte pour un individu et ce qu'il juge meilleur que nous pouvons établir un rapport entre ce qui a une valeur pour quelqu'un et la constitution

---

<sup>59</sup> « Qu'on se rappelle les sept présidents de compagnies de cigarettes, dont celui de Philip Morris, qui ont été unanimes à déclarer devant le Congrès américain le 15 avril 1994 que, à leur avis, la nicotine ne créait pas de dépendance. "Nicotine is not addictive". Ils mentaient, tout en sachant que tout le monde savait qu'ils mentaient, comme le font aussi les dirigeants de la National Rifle Association aux États-Unis quand ils font appel au deuxième amendement à la Constitution pour rejeter les lois qui rendraient plus difficiles l'achat et le port d'armes meurtrières. » (Elster, 2007, p. 99).

de son identité<sup>60</sup>. Partant de là, on peut formuler l'hypothèse suivante : le noyau de l'identité morale, dont le contenu (selon les éthiques du *care*) est constitué de ce qui compte pour les individus, se rapproche fortement de ce qui a été décrit sous le terme d'ipséité par Paul Ricœur (1996). L'ipséité, ou identité éthique, désigne d'un côté la part inaliénable de l'identité, de l'autre la possibilité d'un retour réflexif sur ses propres actes. Dans le premier sens, l'ipséité suppose une possibilité d'affranchissement du regard de l'autre. De plus, elle présume le pouvoir du sujet pensant de se représenter comme demeurant lui-même, malgré les vicissitudes et les changements physiques et psychologiques qui peuvent advenir dans le décours d'une vie. En somme, l'essence de l'ipséité résiderait dans une promesse éthique de fidélité à soi-même, dont l'exact opposé serait alors la trahison de soi (Molinier, 2006).

L'introduction de la problématique de l'ipséité à ce point de notre étude n'est ni anodine ni gratuite, comme nous verrons par la suite. Car, ce qui est en cause dans la souffrance occasionnée par le mensonge, c'est, de façon prédominante, l'expérience de la trahison de soi. Celui qui se voit contraint de mentir au sujet de choses qui comptent, qui ont une importance, auxquelles il accorde un sens et auxquelles il croit, affronte un risque de déstabilisation identitaire bien plus important que celui qui ment à propos de sujets qu'il tient pour anodins ou négligeables. Je peux aisément mentir au sujet du réchauffement climatique de la planète, sans ressentir de peine ni de remords, du moment où je ne m'estime guère concerné par ce dernier. À l'évidence, le coût psychique du mensonge sur des sujets que je juge sans importance - comme la pluie et le beau temps, pour reprendre l'expression populaire - n'est en aucun cas équivalent à celui du mensonge qui s'empare de ce dont je me soucie. Curieusement, la formule qui rend justice à cette hypothèse est à trouver non pas dans des manuels ou des traités de philosophie morale, mais dans la bouche d'un personnage de fiction. Ainsi, après s'être livré à un jeu mensonger dans lequel il se trouve lui-même pris, le personnage de la nouvelle « Risibles amours » de Kundera ([1970] 2002), affirme :

---

<sup>60</sup> « Essentiellement en ce qui concerne ceux qu'on aime et le respect de nos idéaux, nous sommes liés par des nécessités qui ont moins à voir avec notre adhésion aux principes de la moralité qu'avec une intégrité ou une consistance personnelles. Ces nécessités nous contraignent à ne pas trahir les choses qui comptent le plus pour nous et avec lesquelles nous nous identifions le plus profondément. Dans un sens qu'une analyse strictement éthique ne pourrait pas identifier, ce qu'elles nous empêchent de violer ce ne sont pas nos devoirs ou obligations, mais nous-mêmes » (Frankfurt, 1988a, p.91, *traduction de l'auteur*).

« Vois-tu, Klara, tu t'imagines qu'un mensonge en vaut un autre, mais tu as tort. Je peux inventer n'importe quoi, me payer la tête des gens, monter toutes sortes de mystifications, faire toutes sortes de blagues, je n'ai pas l'impression d'être un menteur ; ces mensonges là, si tu veux appeler cela des mensonges, c'est moi, tel que je suis ; avec ces mensonges-là je dis en fait la vérité. Mais il y a des choses à propos desquelles je ne peux pas mentir. Il y a des choses que je connais à fond, dont j'ai compris le sens, et que j'aime. Je ne plaisante pas avec ces choses-là. Mentir là-dessus, ce serait m'abaisser moi-même » (p.48-49).

Le vrai mensonge se mesure à l'aune de ce qui compte pour soi-même. Il n'habite pas tout entier dans le rapport entre trompé et trompeur, mais se loge dans l'intimité du rapport qu'un homme entretient avec lui-même. Par ce qui a pu vous sembler par moments un détour, j'avais l'intention de rendre perceptible le lien qui se dessine de plus en plus nettement entre mensonge, ipséité et souffrance éthique.

## Conclusion

Les différentes parties de ce chapitre auront permis, d'une part, d'apporter des précisions terminologiques indispensables pour l'intercompréhension entre l'auteur et ses lecteurs; d'autre part, de baliser le périmètre conceptuel de la thèse; enfin, de faire surgir les articulations problématiques ou les zones de conflit sur lesquelles devra porter ultérieurement l'analyse. À partir de maintenant, le chemin à parcourir paraît, dans ses grandes lignes en tout cas, dégagé d'obstacles.

Par la suite, l'analyse théorique s'articulera de façon plus tangible avec les éléments cliniques mis en avant dès le premier chapitre de la thèse. Car, l'étonnement reste encore de mise, face à la dualité manifeste de la clinique du mensonge prescrit au travail : si certains souffrent manifestement de ce mensonge, d'autres s'en accommodent fort bien, sans gêne apparente. Comment, tant les premiers que les deuxièmes, éprouvent ce mensonge ? Quel est son coût psychique, lorsqu'il est ressenti comme une imposition de l'organisation du travail ? Qu'est-ce qui, dans la prescription du mensonge, est à proprement parler pathogène ? Enfin, à quel type de souffrance donne-t-elle origine ?

Ces questions seront abordées dans le décours des prochains chapitres, consacrés respectivement à une analyse approfondie de la souffrance éthique, puis des stratégies de défense des téléconseillers.

Pour terminer, je tiens à préciser de nouveau que la visée, tant de ce chapitre que de cette thèse, n'est aucunement de procéder à une condamnation du mensonge au travail. La clinique

démontre que ce dernier peut difficilement être considéré comme moral ou immoral en soi, contrairement à ce que soutiennent certains auteurs. Il devient l'un ou l'autre aux yeux des sujets qui le pratiquent. Il sera donc immoral pour certains, sans l'être pour d'autres.

Si, de façon évidente, la dimension éthique est primordiale pour la compréhension de la souffrance des téléconseillers, c'est en premier lieu qu'elle est présente dans la parole de ces derniers. Cela dit, il n'est pas souhaitable que les prérogatives morales du clinicien prennent la place de celles des sujets interrogés, au risque de ne plus pouvoir déceler de quelle façon chacun parvient à « s'arranger » avec son sens moral. Ici, le mensonge n'est pas à entendre comme une perversion, mais comme une conduite humaine qui invite à la compréhension, plutôt qu'au blâme ou au reproche, condition nécessaire pour adopter une approche compréhensive du mensonge au travail. D'autant plus que sur ce terrain trouble on voit mal comment tenir une posture morale catégorique. Si l'on écoute réellement les salariés, il n'est pas toujours évident d'avoir un point de vue clair sur ce qu'il faudrait faire. Par conséquent, la prudence et la modestie semblent de mise. Convoquer sur ce terrain l'indignation ou la dénonciation, quand bien même cela permettrait d'étouffer l'inconfort de l'indécision morale, serait de peu de secours. Selon toute apparence, ces dernières constituent l'arme redoutable du chevalier blanc ou du justicier qui, vertueux, rechignent à penser ce qui, de la condition humaine, échappe à la perfection. De peur, au fond, d'être concernés par ce qui les rebute au moins autant que chacun d'entre nous. La plupart du temps ils s'arrogent, par ce biais, le confort moral qui advient du fait de se croire sur la droite ligne d'une sacrosainte moralité. En psychodynamique du travail on est portés à croire qu'un tel absolutisme moral est au service des défenses. Et, si l'on se fie à la clinique du travail, on peut compter sur le réel pour déstabiliser les vérités acquises et rappeler chacun à son inconfort.





## Chapitre 3 - Histoire et actualité du concept de souffrance éthique

Je n'ai pas hésité, lors de la présentation des données de l'enquête, à accorder le qualificatif « éthique » avec la souffrance dont faisaient état les téléconseillers. Pourtant, qualifier de la sorte le mal-être des salariés ne va pas de soi. En effet, raisonner en termes de souffrance éthique c'est d'ores et déjà accorder du crédit à l'idée que l'activité recèle des enjeux moraux. C'est imaginer que les opérateurs, dans leur confrontation avec le réel, sont aux prises avec des dilemmes, voire des conflits, qui ne sont pas exclusivement instrumentaux, mais également moraux. Ce point de vue ne fait pourtant pas consensus. D'où la discussion que je tenterai d'engager. Je propose dans un premier temps de partir de la parole des salariés pour approfondir l'investigation étiologique de leur souffrance. Puis, dans un deuxième temps, de confronter les conclusions de l'analyse clinique avec les développements théoriques sur le concept de souffrance éthique. À l'issue de cette confrontation, dira-t-on de la souffrance éthique qu'elle est le témoin de la moralité des salariés, ou, à l'inverse, qu'elle marque le début de la fin d'une quête éthique ? Représente-t-elle une ouverture ou une fermeture de la voie qui mène à l'autonomie morale subjective ?

### Étiologie de la souffrance éthique

Dire d'emblée d'une souffrance qu'elle est « éthique », revient à postuler que son contenu, voir sa genèse, implique forcément une dimension éthique. À en croire les nombreux détracteurs du concept, rien n'est pourtant moins sûr. En effet, pour parler de souffrance éthique, encore faut-il prouver, d'une part, que l'éthique est convoquée dans l'activité, d'autre part que la souffrance en question entretient un rapport avec ladite éthique.

Si l'on revient aux échanges du collectif d'enquête, il y est clairement question d'une violation des principes qui orientent l'activité. Lorsque les téléconseillers dénoncent le forcing à la vente ou les pratiques frauduleuses dont l'objectif est d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise, comme les primes commerciales des conseillers, ils défendent en creux une autre

conception de leur métier, portée par des règles qui se laissent deviner dans leur propos. D'après leur idéal, l'obligance envers le client s'accorderait avec une défense ferme des intérêts de l'entreprise (et non des intérêts privés d'individus exerçant en son sein). L'activité serait aiguillonnée par la demande de l'utilisateur, premier destinataire des services et des produits offerts, sans pour autant délaissier la visée de l'entreprise. Contrairement à la doctrine en vigueur actuellement, cette dernière n'est pas conçue uniquement en termes de rentabilité ou de marges de profit. Tout en tenant compte d'une nécessaire productivité, elle repose sur une certaine idée que se font les téléconseillers de la mission et de la fonction sociale de l'entreprise, créée pour offrir des services de téléphonie mobile, certes rémunérateurs, mais surtout fiables et de qualité.

Cette culture du service client n'est ni naturelle ni spontanée. Elle n'est pas une simple lubie des « fonctionnaires » ni le fait d'un groupe professionnel particulièrement débonnaire, qui se distinguerait par son altruisme ou sa bienveillance. Bien au contraire, elle s'est construite au fil et à mesure des controverses professionnelles, des débats sur l'activité, des désaccords collectifs sur les façons de procéder face aux clients. Elle est la résultante d'une activité délibérative, ou activité déontique si l'on reprend la terminologie consacrée en psychodynamique du travail. Les règles qui régissent les modes opératoires des téléconseillers, qui permettent de se prononcer sur le juste ou l'injuste, le correct ou l'incorrect, sont le fruit d'une activité constante de production de normes, toujours à remettre sur le métier (on se rapproche là singulièrement de ce que Clot a conceptualisé sous le terme de « genre professionnel »<sup>61</sup> (Clot & Faïta, 2000)).

Cependant, à la différence des prescriptions édictées par l'organisation du travail, ces règles sont produites par les travailleurs eux-mêmes. Leur fonction est d'encadrer l'activité dans ses rencontres successives avec le réel, y compris lors de situations délicates ou embarrassantes. Dans ce dernier cas de figure (prenons, par exemple, la survenue d'un

---

<sup>61</sup> « Car les genres momentanément stabilisés sont un moyen de savoir s'y retrouver dans le monde et de savoir comment agir, recours pour éviter d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles. Ils marquent l'appartenance à un groupe et orientent l'action en lui offrant, en dehors d'elle, une forme sociale qui la représente, la précède, la préfigure, et, du coup, la signifie. Ils désignent des faisabilités tramées dans des façons de voir et d'agir sur le monde considérées comme justes dans le groupe de pairs à un moment donné. C'est un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indétermination qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises ; comment mener à bien les transactions interpersonnelles exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'action. » (Clot & Faïta, 2000, pp.13-14).

accident jusqu'alors inouï), l'éventail de normes dont s'est doté un collectif peut ne pas suffire à régler de façon satisfaisante l'incident. Face à cette nouvelle irruption du réel, qu'il faudra désormais envisager comme une éventualité, l'activité déontique est relancée, jusqu'à ce qu'un accord convenable soit entériné. Contrairement aux prescriptions, ces règles définissent, de façon plus ou moins souple, les modes de maniement du réel du travail.

Toutefois, les accords normatifs produits par les opérateurs ne portent pas uniquement sur les aspects techniques ou instrumentaux de l'activité. Ainsi, les règles implicites adoptées par les téléconseillers ne se limitent pas, par exemple, à définir des modalités d'usage du script communicationnel. Au contraire, elles intègrent invariablement une dimension sociale, concernée par la question du vivre-ensemble au sein de la plateforme téléphonique, ainsi qu'une dimension éthique, intimement liée à l'idéal de métier partagé par les téléconseillers. Les règles éthiques permettent de discriminer, entre autres, une vente « sale », faite sans le consentement du client, d'une vente « propre », basée sur l'accord de ce dernier. L'ensemble des principes qui guident l'activité, des valeurs qui la sous-tendent, des normes qui encadrent la conduite, forme un *ethos* de métier (Dodier, 1995). Néanmoins, dans la mesure où celui-ci relève d'une construction historicisée émanant des travailleurs, il peut se révéler en contradiction avec les attentes de la hiérarchie :

« Nous qui gêmons parce qu'on a de l'expérience et qu'on a une autre vision du travail, un autre historique, une déontologie. »

Le désaccord sur les règles éthiques peut conduire à des oppositions entre salariés, voire entre groupes de salariés, comme dans le cas des « glandeurs » et des « fourgueurs ». Par ailleurs, un rapport défailant aux normes de l'activité est une source potentielle de tension psychique. Ce dont semblent se plaindre les conseillers impliqués dans l'enquête : d'une part, en favorisant la vente à outrance, les normes décrétées par l'organisation du travail contredisent (et désavouent en même temps) les règles établies par le collectif d'enquête lui-même ; d'autre part, en accordant aux vendeurs des passe-droits récurrents, leur permettant d'enfreindre les règles (tant celles édictées par l'organisation du travail que celles en vigueur au sein des collectifs, au passage) sans menace de sanction, la vérité de ces dernières est annulée sur le champ. L'atteinte de l'ensemble normatif que constituent les règles de métier affecte non seulement la coopération au sein du collectif, comme le sens subjectif que les conseillers sont en mesure de conférer à leur travail. Car les règles contribuent en bonne partie à définir le métier d'une façon qui est jugée acceptable, voir louable, par ceux qui s'en

réclament. De ce fait, elles participent toujours à la défense d'une certaine signification du métier, dans laquelle les agents se reconnaissent de bon gré. Dès lors, bafouer les règles équivaut à réduire considérablement la possibilité de donner un sens à l'activité. Quand la prescription désavoue ces règles, cette culture de métier, elle écorne en même temps le sens subjectif du travail. Dépourvu de ce sens, le ressenti des conseillers peut dangereusement dériver vers un vécu d'absurdité, de non-sens, ou vers l'impression d'être aux prises avec un travail ni fait ni à faire. Enfin, l'atteinte du sens du travail obstrue sérieusement la voie du plaisir et de l'accomplissement de soi. Les obstacles érigés dans le chemin du plaisir au travail (devenu en raison de ces mêmes obstacles une perspective inatteignable) ouvrent la porte à la souffrance.

Travailler au détriment de règles que l'on a soi-même contribué à instituer, transgresser malgré soi des principes établis pour leur justesse, agir à l'encontre de valeurs collectivement choisies, c'est, d'une part, se mettre en porte à faux vis-à-vis de soi-même, d'autre part réaliser un travail en deçà de ses propres exigences. C'est, en somme, abaisser la qualité d'un travail que l'on sait pouvoir faire autrement. La qualité ici revendiquée a affaire avec le respect des règles de métier, plutôt qu'avec une soi-disant conformité avec des standards ou *benchmarks* objectivables sous forme d'échelles ou d'indicateurs numériques. Ainsi comprise, elle est intimement articulée avec une dimension éthique (Demaegdt & Rolo, 2013).

Ce « sale boulot » (Molinier et coll., 2010), ici au sens d'un travail sans qualités, qui ne satisfait pas aux exigences fixées par les salariés eux-mêmes, est à l'origine d'un profond malaise :

« Les 3/4 des clients ont raison de rouspéter, car on travaille d'une façon dégueulasse ! Ce qu'on fait c'est du bricolage, pas du travail ! »

Et pour cause, puisqu'il renvoie chacun à une image de soi de laquelle on ne s'accommode que malaisément. Se savoir l'auteur d'objets ou de conduites que l'on juge déplorables comporte un coût psychique majeur. Les atteintes narcissiques qui découlent du sale boulot sont considérables. Elles sont certainement en cause dans la souffrance des téléconseillers. Ici, cette souffrance est aggravée par le déficit de reconnaissance dont ils pâtissent :

« Pour être un bon vendeur, loué par la hiérarchie, il faut tromper le client pour faire du chiffre ! On encense ceux qui trompent. »

« Ceux qui trompent se trouvent au n°1 du podium »

« On a beau bien faire notre travail, on est toujours les derniers, les moins bons. »

« Au bout d'un moment on se croit le roi des cons ! Les autres ils se payent des baraquas, des vacances, des voitures ! Il y en a de moins en moins qui résistent ! »

Situation paradoxale où, pour bénéficier de la reconnaissance verticale, il convient de renoncer à ses convictions éthiques. Déception, amertume et colère se côtoient alors dans un mélange douloureux pour les conseillers (la répartition du sale boulot prend ici une allure particulière, sur laquelle je m'attarderai plus longuement dans la suite de ce chapitre). À cela vient se rajouter une impression d'agir au détriment des clients. En effet, pour la plupart des conseillers, le choix à faire entre la qualité du service et les impératifs de rentabilité soulève des difficultés. Faute de repères consensuels, portés à la fois par les pairs et par la hiérarchie, l'arbitrage entre le qualitatif (la relation de confiance à établir avec le client) et le quantitatif (le nombre d'appels à faire ou les produits à vendre) constitue un premier paradoxe. De ce fait, les désajustements entre ce qui est demandé aux salariés et ce qu'ils perçoivent comme un travail de qualité sont monnaie courante. Dans ce cas particulier, l'intérêt de l'entreprise peut parfois s'opposer à l'intérêt du client (voire à l'intérêt du conseiller lui-même), d'où l'impression des agents d'agir aux dépens de ce dernier, principal destinataire de leur service.

La frontière ténue qui sépare le « servir » du « desservir » a été repérée très tôt par Everett C. Hughes :

« Je ne préciserai pas davantage la définition des termes de rôle social et de division du travail, mais j'illustrerai plutôt certaines de leurs dimensions en prenant l'exemple des activités qui consistent à faire quelque chose pour quelqu'un, ou sur quelqu'un. J'emploie *pour* et *sur* à dessein, mais sans ironie. Tout enfant à l'école est amené parfois à croire que certaines choses sont faites *sur* lui plutôt que *pour* lui ; dans une maison de correction les jeunes sont presque toujours de cet avis. Le patient d'un hôpital psychiatrique est souvent convaincu que ce qu'il subit bénéficie à quelqu'un d'autre ; (...) Voilà quelques-unes des ambiguïtés les plus simples rencontrées dans ces activités que l'on nomme service aux individus ou professions de service. Peut-être faut-il rappeler que "servir" s'oppose à "desservir", et que la frontière qui les sépare est mince, indistincte et mouvante. » ([1971] 1996, p. 62).

Hughes pointe de façon particulièrement subtile un aspect déterminant du mal-être de nos téléconseillers : face à la pression commerciale, ces derniers ont l'impression d'agir à l'encontre des intérêts du client, sans autre raison que l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise. Dans le cadre d'une relation de service, où le cœur du métier a affaire avec le souci de l'autre – client, usager ou patient – les susdites contradictions sont souvent vécues

comme autant d'atteintes à la conscience professionnelle. Le conflit entre les valeurs de service et les valeurs portées par l'entreprise en termes de rentabilité commerciale contribue à forger une relation jugée inauthentique et livre en même temps les salariés, sans autre soutien, à une querelle intérieure qui oppose ce qu'on leur demande de faire à ce qu'ils estiment devoir faire. De surcroît, la perte de confiance des clients se répercute négativement sur l'assurance dont les conseillers ont besoin pour mener au mieux leur tâche. En effet, la méfiance récurrente des uns sème le doute sur la qualité du service fourni, de telle façon que les deuxièmes sont amenés à mettre en cause le bien-fondé de leurs pratiques. Le climat de défiance généralisé entre demandeur et pourvoyeur du service conduit les conseillers à s'interroger continuellement sur la légitimité des attentes des clients ou de la démarche globale de l'entreprise, instaurant par là un brouillage des repères dont une des conséquences majeures est l'apparition d'une culpabilité qui accompagne désormais toute prise de décision.

Le rapport aux clients s'avère d'autant plus usant qu'il est difficile de se dégager du jeu des identifications provoqué par la relation duelle. En effet, l'identification avec le client qui appelle pour une réclamation, pour se plaindre du mauvais traitement dont il a été victime, ou des fausses promesses proclamées pour le séduire, représente un risque psychique considérable. Dans cette configuration, l'ajustement nécessaire entre empathie et détachement, entre sollicitude et indifférence, devient enjeu de travail, comme de santé. Car, connaisseurs des pratiques mensongères adoptées par la plupart de leurs collègues (comme par eux-mêmes), les téléconseillers affrontent la colère ou le mécontentement des clients (qui résulte de la manipulation dont ils font l'objet) sans arguments valides, la seule issue pour se dégager de leur ligne de mire étant de redoubler la tromperie initiale par un nouveau mensonge. Dès que la réalité du mensonge prescrit est reconnue, les plaintes des clients gagnent en légitimité comme en acerbité. La réclamation agit alors comme mauvaise conscience, sauf à dissimuler par des procédés défensifs la duperie à laquelle les conseillers s'adonnent quotidiennement au nom de leur travail. Autrement dit, si l'on accorde à l'appelant un statut de semblable, les conséquences des actes trompeurs s'avèrent plus pénibles à porter, en raison des identifications possibles aux victimes. Tant que le mensonge ne touche qu'une masse d'appelants anonymes – voire de clients qu'on qualifiera, à l'aide de catégorisations rationalisantes, soit comme des assistés, soit comme des profiteurs –, on peut encore s'en dédouaner sans trop de peine. Mais, à partir du moment où l'on s'aperçoit qu'il risque de toucher un être qui nous ressemble à tous égards, la contemplation sans détour de ses effets se montre particulièrement délicate. À la rigueur, le mensonge est encore justifiable lorsqu'il ne touche qu'un magma d'êtres informes, que l'on imagine sans visage, sans voix, sans corps. En

revanche, dès que l'écoute conduit les téléconseillers à entrer dans le monde proximal de l'autre, ce dernier risque de se changer à tour de rôle, tel un succédané, en quelqu'un de connu : un proche, un ami, un parent... à qui l'on ment de façon délibérée pour placer un misérable abonnement téléphonique de plus. Le tout au nom des quotas à respecter, des objectifs quantitatifs, de la productivité de la plateforme, des primes individuelles. Dans ces conditions, faire preuve d'empathie à l'égard du client revient à subir, en imagination et de façon prospective, les conséquences de ses propres actes. Conséquences dont on peut imaginer qu'elles ne sont jugées ni bénignes ni désirables.

Dans ce contexte, le retour du réel prend la forme des réclamations et des plaintes des clients, dont un des effets déstabilisateurs est d'attirer l'attention des conseillers sur les conséquences du système auquel la majorité accepte de participer. Avec le temps, certains finissent par se concevoir comme des témoins actifs, observateurs compromis d'un système qu'ils estiment injuste, mais auquel ils appartiennent pourtant. À tel point qu'ils finissent par convoquer l'imaginaire de la prostitution pour décrire leur condition :

« On va les appeler les macs [les superviseurs] ! [rires] [...] Il y a un RE qui change le processus national pour le renouvellement des portables. Du coup, on ne sait pas ce qu'il faut faire. Pour les clients, en fin d'engagement, on peut faire une réduction de 50 € ou une offre privilège (des minutes gratuites, un mobile moins cher). Normalement, on ne peut pas faire les deux, et le centre chargé de la de sécurité des opérations (CSO) vérifie pour éviter les tricheries sur les cumuls. Donc au niveau local, au lieu de faire ça, on prend les points du client pour remplacer son téléphone immédiatement (avec un réengagement de douze mois) et on lui donne un chèque de 40 € (normalement, il faut attendre trois mois avant de faire ces deux opérations). »

Derrière les rires gênés, pointe souvent un sentiment de culpabilité, voire de honte, délétère sur le plan de la santé mentale.

À présent, revenons sur les différentes sources de souffrance identifiées :

- l'infraction aux règles de travail entraînée par la prescription à mentir participe de la destruction du métier à l'œuvre dans l'entreprise, vécue douloureusement par les conseillers. La mise à mal des règles touche également le sens du travail, sérieusement abîmé par la pratique du mensonge. Ainsi, même lorsqu'ils n'y participent pas activement, les conseillers peinent à constater la destruction de valeurs et de principes qu'ils avaient aidé à construire et soutenus pendant des années. Somme toute, ils souffrent en tant que spectateurs d'une décomposition de leur histoire professionnelle qui se déroule au grand jour, devant leurs yeux.



- l'irrespect des règles de l'art affecte également la qualité du travail. Celle-ci n'est pas uniquement une question de faits, mais aussi de valeurs. L'opposition, sur le terrain de la qualité, entre l'organisation du travail et les opérateurs, mène à des conflits et des controverses. Seulement, parmi le groupe des téléconseillers, il n'y a pas de vision consensuelle de la qualité du travail, mais plusieurs conceptions qui se contredisent. Il en découle une perte de repères, un sentiment de désorientation, dans la mesure où ce que les conseillers interrogés tiennent pour un travail de qualité est disqualifié par la hiérarchie. L'impression de faire un travail de moindre qualité, en deçà du standard usuellement établi, renvoie aux conseillers une image amoindrie d'eux-mêmes.

- en outre, la prescription du mensonge altère le rapport aux clients. La méfiance de ces derniers amplifie l'impression qui règne parmi les conseillers d'agir en défaveur de la relation de service. De serviteurs prévenants au départ, ils s'imaginent aujourd'hui en porteurs de nuisances. L'altération de la perception de soi les accable et l'impression de propager l'injustice s'accroît dans les moments où la compassion prend le pas sur le détachement à l'égard des clients.

- le sentiment de faire du « sale boulot » est assorti à un défaut chronique de reconnaissance. En sus du traitement des réclamations et des plaintes, les conseillers font l'objet de remontrances à propos de leur façon de travailler. Ils souffrent ainsi du désaveu de leurs compétences professionnelles, du manque de considération pour leur effort.

- finalement, parmi les conseillers, certains ne se perçoivent pas uniquement comme des témoins passifs. Ceux-ci souffrent de participer à un système que pourtant ils condamnent. Se laisser embarquer par la logique de l'entreprise, séduire par les prix et récompenses offertes aux meilleurs vendeurs, agir malgré soi comme un « fourgueur », renonçant ainsi à des principes auxquels on reste attaché, sont autant de signes d'une compromission qui contredit le discours de dénonciation tenu au sein des groupes de discussion. Devenir, à son corps défendant, l'agent d'un système que l'on réprouve apparaît extrêmement coûteux pour les téléconseillers. Quand bien même cela se ferait à leur insu, voire sous contrainte, participer à la course aux chiffres promue par l'entreprise leur donne l'impression de cautionner des pratiques qu'ils estiment injustes. L'infidélité est d'autant plus douloureuse que leur position est avantageuse, contractuellement parlant, par rapport à la majeure partie de leurs collègues précaires. De surcroît, ils entrevoient des possibilités de contrer le rouleau compresseur de l'organisation du travail. La résistance des uns montre aux autres qu'une opposition est envisageable, à condition d'être prêt à en faire les frais (ostracisme, quarantaine, dénigrement,

manque de reconnaissance...). Aussi, la résistance de certains attise la culpabilité des autres, qui ne peuvent désormais se dédouaner au prétexte d'une toute-puissance de la hiérarchie.

Les diverses dimensions qui composent la souffrance des conseillers nous renvoient, en dernière instance, à des nuances repérables au niveau théorique à propos du concept de souffrance éthique. D'où l'intérêt de revenir brièvement sur l'origine du concept, aussi bien que sur ses développements contemporains.

## Retour sur la genèse d'un concept

### Sociologie de l'éthique et souffrance morale

La naissance du concept de souffrance éthique doit beaucoup à la rencontre entre sociologie de l'éthique et psychodynamique du travail, comme aux échanges entre les équipes de recherche du C.E.R.S.E.S. et du C.N.A.M. Patrick Pharo, en particulier, formule une conception de la souffrance morale dès 1989. Ses travaux avant-coureurs ont significativement contribué à la formulation du concept de souffrance éthique tel qu'on le connaît aujourd'hui en psychodynamique du travail.

À partir de *Agir et pâtir au travail* (1989), Pharo parie sur l'existence d'une souffrance dont la cause serait une injustice subie ou agie. Dans le premier cas, c'est-à-dire l'injustice subie, la souffrance provient de ce qu'on appelle quelquefois le ressentiment, lequel correspond plus généralement au regret d'être mal traité par autrui ou par soi-même. Dans le second cas, c'est-à-dire l'injustice agie, la souffrance provient plutôt du sentiment de culpabilité, laquelle se rapporte au regret de mal traiter autrui ou soi-même. Dans le texte en question, Pharo soutient que nous ne souffrons pas uniquement de l'injustice en tant que victimes, mais également lorsque nous devenons acteurs, ou témoins, de cette dernière. Ce qui permet de qualifier ce type de souffrance de « morale », c'est son origine, qui relève d'une expérience d'ordre moral, différente de l'expérience physique. Cette expérience particulière, dite expérience morale pour Pharo, concerne à la fois ce qu'on appelle usuellement le « moral » d'une personne (c'est-à-dire ses états mentaux intérieurs), mais également « la morale », soit ce qui concerne le bien et le mal du point de vue de la moralité. D'après Pharo,

« Il faut alors prendre au sens fort la notion morale contenue dans l'expression souffrance morale. Au sens fort, c'est-à-dire en considérant que le mal dont il est question ici et qui fait souffrir l'âme est un mal de la morale, autrement dit un mal qui a rapport avec l'éthique. » (1989, p.53). Finalement, la cause de la souffrance morale ne serait rien d'autre que le « mal moral », subi, agi ou perçu. Dans le même ordre d'idées, Pharo isole l'expérience de l'injustice, imaginée ou réelle, comme principal facteur explicatif de la survenue de la souffrance morale :

« Mais, réelle ou imaginaire, l'injustice paraît être un candidat sérieux à l'explication de la souffrance morale, non seulement parce que l'expression de la souffrance morale se réfère très souvent à des injustices commises par soi-même ou par les autres – ce qui est un fait empirique –, mais aussi, plus fondamentalement, parce que le divorce entre la réalité des actions d'autrui et de soi-même et leurs conditions interhumaines de validité est proprement intolérable, du fait que rien ne peut avoir de sens qui ne soit humainement validable. On voit donc à présent par quel chemin on peut arriver à cette hypothèse qu'il existe une certaine sorte de souffrance morale provenant non pas du manque de morale (dans le sens pompeux et devenu historiquement détestable d'un corps de principes appelé morale), mais du manque de validation morale des actes accomplis ou risquant d'être accomplis par soi-même ou autrui dans le cours de la vie courante. » (*idem.*, p. 56).

En ce sens, l'échec de l'épreuve de validation interhumaine, et par conséquent l'origine de la souffrance morale, serait le fait d'un désaccord entre les états de choses décrits et l'idéal moral du sujet, ou ce que Pharo dénomme une virtualité morale. Ces virtualités morales désignent des étalons permettant d'attribuer une valeur éthique aux actions et événements, faits ou à faire. La souffrance provient alors de l'écart entre l'évènement réel et la virtualité morale : « On a alors toutes les raisons de supposer que la souffrance morale, dans ces cas-là, provient justement de la négation dans la réalité de cette virtualité morale. » (*ibid.*). Dans la conception défendue par Pharo, l'injustice s'arroge le statut de critère objectif de la souffrance morale. Si l'on reprend l'analogie avec la violence physique, l'injustice est l'équivalent, pour la souffrance morale, de la blessure corporelle.

*L'injustice et le mal*, publié en 1996, reprend de façon détaillée cette théorisation, lui conférant une épaisseur supplémentaire. L'avant-propos de l'ouvrage pose d'emblée la souffrance comme source première de la morale :

« Il est possible que Dieu n'existe pas et que pour autant tout ne soit pas permis. La source de cette interdiction semble être la souffrance morale, au sens ici de la souffrance éventuelle de celui qui commet l'injustice en sachant que c'est une injustice, et surtout de la souffrance de celui qui la subit et qui n'a pas de raison de permettre qu'on le traite injustement. » (Pharo, 1996, p.9).

Pour appuyer son propos, Pharo puise dans le vieil argument platonicien selon lequel nul ne fait le mal volontairement. Car, celui qui subit ou commet l'injustice en connaissance de cause, sait qu'il fait ou qu'il subit le mal. Or, sous l'angle de ce savoir, le mal commis ne peut procurer le plaisir, sinon ce savoir ne serait pas le savoir d'un mal, mais le savoir d'un bien. Deuxièmement, il fait appel à un argument dit de sens commun, selon lequel le plaisir serait toujours préférable à la souffrance :

« Il n'est donc pas impossible de proposer, comme une sorte de critère moral, que si la souffrance n'existait pas, tout serait permis, mais que, du fait qu'elle existe, ce qui est permis ne peut l'être que dans un rapport réflexif qu'il faut toujours repenser entre le plaisir immédiat et la souffrance morale, présente ou future, d'autrui ou de soi-même que peut occasionner l'injustice. » (*idem.*, p.10).

La souffrance, vécue, perçue ou envisagée, retiendrait les hommes de faire le mal. Elle constituerait le principal frein à l'immoralité. En faisant de la souffrance le critère de la morale, Pharo rétablit en même temps le lien entre expérience sensible et jugement moral. À ce moment-là, le jugement n'est pas uniquement redevable d'un raisonnement logico-déductif, mais s'appuie sur des raisons sensibles, raisons qui supposent qu'il n'est plus découplé de l'expérience. Le sentiment d'injustice à la troisième personne<sup>62</sup>, par exemple, est une raison sensible, « ce qui veut dire une expérience tout ce qu'il y a de plus sensible, mais inscrite sous une réflexion intellectuelle et morale de première personne » (*idem.*, p.22). L'auteur en déduit que la souffrance morale est fondamentalement une souffrance du jugement, qui trouve sa naissance dans l'écart entre un état jugé bon (la virtualité morale) et un état réel constaté.

Pour le reste, cette théorie de la souffrance morale s'appuie sur une conception particulière du sens moral, développée par Pharo dans son ouvrage, mais également dans un article paru dans le premier numéro de la Revue *Travailler* (Pharo, 1998). Dans ce texte, l'auteur critique les conceptions classiques qui, en psychanalyse comme en sociologie, font du sens moral un produit de la censure sociale. Aussi bien pour Freud que pour Durkheim ou Parsons, la conscience morale résulte d'une censure à la fois sociale et morale sur le désir,

---

<sup>62</sup> Pharo distingue l'injustice à la première, deuxième et troisième personne. L'injustice à la première personne est l'injustice subie, celle dont je suis la victime. L'injustice à la deuxième personne est celle dont un autre est victime et dont je suis le principal agent. L'injustice à la troisième personne, enfin, est l'injustice subie par une deuxième personne, dont je suis témoin, mais dont je ne suis pas la cause. Patient, agent ou témoin sont donc les trois rapports possibles à l'injustice.

exercée essentiellement dans l'enfance (mais qui continue plus tard), censure qui entraîne le refoulement des contenus tenus pour immoraux par une société donnée. Ainsi, le sujet moral serait la résultante d'interdits et d'influences véhiculées par des normes sociales en vigueur dans un contexte social donné. La moralisation aurait pour origine la contrainte externe, tant dans la version freudienne, que dans la version sociologique de la théorie de la censure sociale. Cette conception de la genèse de la conscience morale, extrêmement répandue, peine pourtant à rendre compte de l'exercice d'un sens moral autonome. Sous cette acception, la morale serait affaire de conformité, et non pas d'autonomie. Dès lors, les théories classiques ne parviennent pas à expliquer comment un jugement moral autonome est possible lorsque les normes sociales sont amORALES ? Car, entre le fait de perpétuer ce qui fait autorité dans un contexte donné et devenir à soi-même sa propre autorité, le lien ne coule pas de source. Épineux problème, celui des rapports entre le sens moral subjectif et les contraintes normatives de la société...

En réponse à ces difficultés, Pharo propose une conception alternative du sens moral. Pour ce faire, il part du constat, maintes fois observé, qu'il existe un décalage entre la norme morale, telle qu'elle peut être édictée par l'autorité, et sa mise en application pratique. Ce décalage est à l'œuvre dans l'éducation des enfants. Dès le départ, ces derniers sont confrontés à une contradiction majeure, que Christophe Demaegdt condense dans l'adage « Fais ce que je dis, pas ce que je fais » (Demaegdt, 2012, p.71). De fait, il y a régulièrement contradiction entre les principes moraux enseignés par les parents et les actes de ces derniers, qui enfreignent ou bafouent régulièrement lesdits principes. De ce paradoxe, l'enfant devra en faire quelque chose. Pour Pharo, l'antinomie infantile pourra suivre deux chemins distincts : soit l'enfant « refoule » les contenus moraux transmis, soit il se saisit de la contradiction morale comme objet de réflexion. Autrement dit, soit l'enfant participe à « l'inconscience sociale » en expulsant les contenus moraux socialement transmis, soit il prend la censure sociale qui s'abat sur lui comme une énigme à déchiffrer. La deuxième des deux attitudes sera à l'origine d'un exercice autonome du sens moral, ou d'une autonomie morale subjective, dans les termes de Pharo. Par conséquent, le sens moral ne doit pas être entendu comme un système de règles sociales intériorisées, mais plutôt comme un organe réflexif. Alors que Freud et les sociologues classiques plaçaient l'origine du sens moral du côté de l'effet coercitif de la censure sociale, qui pousse à refouler les désirs interdits, Pharo suggère au contraire qu'un exercice autonome du sens moral n'est possible qu'à condition d'entretenir une capacité réflexive à ne pas refouler les contenus moraux expulsés par l'environnement social.

Dans ce sens, la conscience morale n'est plus une conséquence de la censure sociale, mais bien plutôt une forme de traitement réflexif de cette dernière.

Malgré sa finesse, la conception proposée par Pharo bute sur divers obstacles. Du moins c'est ce que fait apparaître sa confrontation avec la psychodynamique du travail, lors de deux occasions distinctes : le débat engagé avec Pascale Molinier dans le premier numéro de la revue *Travailler* et le séminaire sur la morale sexuelle organisé au C.E.R.S.E.S. par Simone Bateman-Novaes.

Dans le commentaire qu'elle fait de la conception de Pharo, Pascale Molinier (1998) souligne que l'exercice de l'autonomie morale subjective ne peut se faire dans n'importe quelles conditions. Elle dit, et je cite, « le sens moral peut être suspendu au profit de la préservation de soi d'une part, et l'exercice du sens moral implique une authentique proximité avec sa propre souffrance d'autre part » (Molinier, 1998, p.55). La souffrance au travail, et les défenses psychiques qui vont de pair avec cette souffrance, contribue à obscurcir le sens moral, voire à l'anesthésier totalement (Dejours, 1998a; Gagnard & Charon, 2005). L'argumentation de Molinier dans cet article, fondateur sous plusieurs aspects, révèle que la souffrance morale n'est pas l'effet d'une mécanique, activée par la seule perception d'un écart entre la virtualité morale et l'action du sujet<sup>63</sup>. Ceci, car cette perception est, d'une part, oblitérée par les stratégies de défense, d'autre part parce que la préservation de soi prime sur l'action morale dans une grande majorité de cas. Les conditions de possibilité d'une autonomie morale subjective, telle qu'elle est conçue par Pharo, sont largement dépendantes du sort de la dialectique souffrance/défenses qui se joue sur le théâtre du travail.

Par ailleurs, le sujet moral élaboré par Pharo heurte de front le sujet sexuel de la psychanalyse et de la psychodynamique du travail. Ce que laisse apparaître la discussion entre l'équipe du C.E.R.S.E.S. et celle du C.N.A.M., à l'occasion d'un séminaire consacré à la morale sexuelle (Bateman, 2002). La prise en compte de la découverte freudienne, du caractère pervers et polymorphe de la sexualité, ou du *Sexual*, pour reprendre la terminologie laplanche (Laplanche, 2007), sème le désordre dans l'ontologie du sujet moral. Ce que rappelle Dejours en introduisant la formule « le sexuel n'a que faire de la morale » (Dejours, 2002, p.124). La sexualité, conçue comme sexualité infantile perverse polymorphe, est fondamentalement amoral. Elle défie les normes et les principes éthiques, comme les règles

---

<sup>63</sup> « La trahison des convictions et des idéaux n'occasionne pas forcément la souffrance morale ou la culpabilité, encore moins la folie. » (Molinier, 1998, p. 65).

de bienséance. Elle est impertinente à l'égard de la décence, de la convenance ou de la moralité et va jusqu'à jouir du mal exercé sur autrui. Partant de là, la tâche de penser un sujet moral à partir de l'anthropologie psychanalytique s'en trouve terriblement compliquée. Car, si l'on se réfère à l'anthropologie désenchantée (l'expression est de Claire Pagès) de la psychanalyse, le comportement moral n'est ni désirable, ni recherché spontanément. À l'inverse de ce que présuppose l'argument platonicien mobilisé au départ par Patrick Pharo, le bien n'est guère une tendance naturelle chez l'être humain. Si elle évite malgré tout l'écueil du rousseauisme (au sens d'une théorie du sujet candide ou naïve, avec une idée de l'homme qui tend spontanément vers le bien), la théorie de Pharo manque de prendre en compte le caractère démoniaque du sexuel, lissant de la sorte les aspérités inévitables de tout projet d'ontogenèse de la morale faisant appel à une anthropologie réaliste (Demaegdt, 2012).

Les enseignements de la psychanalyse sont sans appel : ils congédient définitivement l'angélisme de la réflexion morale et conduisent à douter des possibilités d'existence d'une action tendue exclusivement vers un horizon éthique. Du moins, ils ne nous autorisent guère à penser un sens moral autonome antérieur au « domptage » des pulsions (Freud, [1933] 2004). Ainsi, l'émancipation de la morale à l'égard des exigences pulsionnelles ne saurait se concevoir comme un fait premier, mais bien plutôt comme un effet second.

Nonobstant les difficultés soulevées par la confrontation entre théorie morale et théorie sexuelle, l'apport de Patrick Pharo fait office de jalon fondateur pour la problématisation du concept de souffrance éthique. Sa version de la souffrance morale, comme les échanges entre sociologie de l'éthique et psychodynamique du travail au cours des années 90, ont clairement contribué aux premières formulations du concept.

## La souffrance morale-pratique de Joseph Torrente

En 1999, peu après la publication de *Souffrance en France*, Joseph Torrente soutient au CNAM, sous la direction de Christophe Dejours, une thèse intitulée *La souffrance au travail entre servitude et soumission* (Patrick Pharo figure parmi les membres du jury de soutenance). La thèse de Torrente a le mérite de déplacer explicitement la réflexion morale sur le terrain du travail. Ce dernier s'intéresse à la constitution du sujet moral en prenant pour objet d'étude des situations de travail où les individus sont contraints de transgresser les normes morales :

« Que se passe-t-il quand une prescription oppose le travail et la morale et que le travail se fait ? Comment un sujet se situe-t-il par rapport à une action à laquelle il participe et dont l'immoralité ne fait guère de doute

pour lui ? Comment le sujet psychologique parvient-il à réaliser une action de façon adaptée alors qu'il la condamne moralement, c'est-à-dire qu'il agit en transgression de sa propre morale ? Comment se joue cette contradiction entre sujet psychologique et sujet éthique ? Prend-elle la forme d'un conflit intrapsychique ? Quelles en sont les conséquences ? » (Torrente, 1999, p.18).

À l'époque, l'objet d'étude annoncé par Torrente est déjà très proche de ce que l'on entend aujourd'hui par souffrance éthique. En effet, il décrit, dans ces quelques lignes, une situation clinique prototypique pour l'analyse des ressorts de la souffrance éthique. Cependant, au lieu de parler de souffrance éthique, Torrente préfère parler de souffrance morale-pratique, pour mettre l'accent sur le fait que l'origine de cette souffrance est bien l'application pratique des normes morales.

Dans la clinique sur laquelle prend appui Torrente (un service de réinsertion), les travailleurs tiennent une part active au sein d'une organisation du travail qui est appréhendée comme une source de souffrance pour l'ensemble du personnel. Sans intention mauvaise ou maléfique *a priori*, et, quelles que soient leurs raisons, les salariés contribuent activement à un processus dont ils dénoncent, par ailleurs, les effets. En même temps qu'ils condamnent les conséquences humaines de leurs pratiques, ils se soumettent aux prescriptions managériales qui en sont la cause. Finalement, ils critiquent certaines des prescriptions, tout en les réalisant. Ainsi, les travailleurs contribuent à la mise en place d'une organisation du travail dont ils savent qu'elle déstabilise psychiquement ceux que, par ailleurs, ils plaignent. Compte tenu de cet état de fait, l'auteur s'interroge sur la nature et les conséquences psychiques de cette apparente contradiction : comment font les salariés pour continuer à agir en contradiction avec ce qu'ils estiment juste ou correct de faire ?

Torrente révèle que le conflit entre les normes morales énoncées par les sujets et leur action, qui bafoue lesdites normes, produit une souffrance ambiguë et d'une grande complexité. Il en conclut à l'existence d'un type de souffrance particulier, une souffrance induite par la contribution à des pratiques que pourtant on condamne. La participation, à contrecœur, à des conduites qui méritent le blâme, cause une souffrance qui mérite d'être qualifiée de morale-pratique, pour la différencier des formes de souffrance auparavant identifiées par la psychodynamique du travail. La souffrance ainsi générée appelle la mise en place de procédures défensives, seule possibilité de se préserver des effets dévastateurs de cette forme de conflit psychique. Ainsi, la mise en place de stratégies individuelles de défense, ou l'appartenance à un collectif défensif, permet de rester normal, mais, en même temps, contribue à perpétuer l'action immorale.



Pour appuyer son propos, Torrente fait appel aux travaux de la psychologie sociale expérimentale, notamment aux travaux de Festinger sur la dissonance cognitive (Festinger, 1957) :

« Un acte peut être moralement problématique lorsqu'il se révèle contraire aux valeurs sociales d'un sujet. Conformément à la théorie de la dissonance cognitive, un travail psychique de rationalisation de l'acte effectué aboutit à la transformation des systèmes de significations, de croyances, des systèmes idéologiques du sujet qui a agi. Joule (1987) ne parle pas à ce propos de souffrance psychique, et encore moins de souffrance morale-pratique, mais il situe la dissonance cognitive comme un état de motivation » (Torrente, 2000, 168).

Torrente croit apercevoir dans les travaux sur la dissonance cognitive une préfiguration de ce qu'il tente de subsumer sous le concept de souffrance morale-pratique. Dans un vocabulaire distinct, Festinger aurait eu l'intuition visionnaire de percevoir dans la contradiction entre croyances et action une source de tension psychique. Celle-ci donnerait lieu, selon la psychologie sociale expérimentale, à la production de rationalisations secondaires dont le but serait précisément d'apaiser l'état de malaise subjectif. En substance, les situations expliquées par Festinger dans les termes de la dissonance cognitive relèveraient d'une clinique similaire à celle rapportée par Joseph Torrente. Seulement, ce dernier s'y réfère en usant du qualificatif de souffrance morale-pratique, en raison de l'adoption d'un cadre théorique distinct (psychologie clinique et psychodynamique du travail). Le recours aux thèses de Festinger permettrait de conforter l'hypothèse avancée par Torrente : le décalage perçu entre l'idéal moral des salariés et leur action réelle entraînerait une souffrance morale-pratique que ceux qui travaillent cherchent à colmater par l'élaboration de défenses collectives. La capacité à surmonter la souffrance morale-pratique, tributaire de l'établissement de systèmes défensifs, permet ainsi de supporter la réalisation de certaines tâches inacceptables, voire d'en devancer la prescription.

Enfin, dans une réflexion qui n'est pas dépourvue de critiques envers l'analogie proposée par Dejours dans *Souffrance en France* (1998a)<sup>64</sup>, Torrente se fait l'héraut d'une mise en garde à l'endroit de son propre concept. De fait, il ne juge guère souhaitable de conférer au concept de souffrance morale-pratique un caractère univoque. On ne pourrait donc pas

---

<sup>64</sup> Dans cet ouvrage, Dejours utilise l'exemple des camps de concentration nazis pour analyser les ressorts de la banalisation du mal. Il établit le parallèle, par moments, entre les processus à l'oeuvre sous le troisième Reich et ses observations dans le cadre du système néolibéral contemporain.

l'appliquer de façon indiscriminée, les implications et les effets de l'action tenue pour immorale par les sujets n'étant pas équivalents dans toute situation :

« Néanmoins, l'hétérogénéité des champs explorés et des méthodes employées permet-elle d'affirmer l'homogénéité du concept de souffrance morale-pratique ? Un génocide ne peut pas s'apparenter à une exclusion sociale. De plus, on ne peut pas mettre sur un même plan le projet et des pratiques univoques du génocide, inscrit dans une idéologie antisémite, pratiques qui ont conduit au conflit psychique certains acteurs du génocide, et les contradictions idéologiques, pratiques et psychiques dans lesquelles sont pris ceux qui, dans les cas cliniques présentés dans cet article, cherchent à faire de l'insertion. » (*idem*. 169).

Torrente soutient donc une nécessaire gradation du concept de souffrance morale-pratique, qui permettrait d'éviter un absolutisme de la pensée morale, dont le risque serait un arasement ou une égalisation des différents niveaux de l'action. Le mal absolu que représente la Shoah ne peut être mis sur le même plan que certains actes perpétrés au nom du travail, actes certes immoraux, mais dont les conséquences ne sont pas pour autant équivalentes à celles d'un génocide<sup>65</sup>.

Somme toute, le concept de souffrance morale-pratique apparaît, dans la formulation proposée par Torrente, très proche du concept dejourien de souffrance éthique. Les deux surgissent d'ailleurs de façon concomitante, véhiculant une conception conflictuelle de la souffrance morale, puisque c'est de l'opposition entre les valeurs morales du sujet et son action réelle sur le monde externe que naît le conflit intrapsychique qui donne origine au mal-être.

### *Souffrance en France* et la consécration de la souffrance éthique

À la fin des années 1990, la thématique de la souffrance éthique revient de façon récurrente dans les travaux de Christophe Dejours. Lors d'une communication aux Journées de Médecine du Travail (Dejours, 1998b), ce dernier avance le suivant :

---

<sup>65</sup> Dans le même ordre d'idées, Molinier et coll. (2010) écriront, quelques années plus tard : « Cela vaut la peine d'être souligné, car on touche ici à un problème qui affecte toute réflexion qui s'organise à partir du travail des S.S. : le mal y est si évident (sidérant) qu'il se confond sans contestation avec le "sale boulot", au risque d'en devenir l'exemple paradigmatique, ce qui appauvrit le concept et en rigidifie les usages. » (p. 15).

« Nombreux sont ceux qui sont conduits à exécuter des ordres que pourtant ils réprouvent parce qu'ils provoquent le désarroi, la souffrance, l'angoisse ou le désespoir des victimes. D'apporter ainsi son zèle à un système qui génère la souffrance et l'injustice provoque chez le sujet un conflit entre ce qu'il sait ne pas devoir accepter et ce qu'il fait quand même. Ce conflit génère à son tour une souffrance éthique :

- honte vis-à-vis de l'idéal de soi d'une part ;
- culpabilité à l'égard d'autrui dont on ne prend pas la défense ou à qui on inflige l'injustice au nom de la raison économique. » (cité dans Gaignard & Charon, 2005, p.63-64).

La même année, un article dans la revue *Critique Communiste* (Dejours, 1998c) aborde à nouveau le sujet :

« On demande aux gens, dans l'entreprise, aujourd'hui, de participer, d'apporter leur contribution à des pratiques et des actes répréhensibles qu'ils réprouvent eux-mêmes, mais auxquels ils contribuent. Il y a là un problème, moral et psychique. Le problème moral, c'est la contradiction entre le fait d'apporter sa contribution à des actes répréhensibles et l'exigence du sens moral. (...) Au-delà du conflit moral, il y a un conflit affectif et psychique. C'est la contradiction : ce conflit moral fait naître chez le sujet moral une souffrance psychique, affective. » (p. 11).

Cependant, la formulation la plus aboutie du concept figure dans *Souffrance en France* (Dejours, 1998a). La version de la souffrance éthique proposée dans cet ouvrage fera office de référence pour les travaux ultérieurs. Pour Dejours, le terme de « souffrance éthique » désigne « la souffrance qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet, mais celle qu'il peut éprouver de commettre, du fait de son travail, des actes qu'il réprouve moralement. En d'autres termes, il se pourrait que faire le mal, c'est-à-dire infliger à autrui une souffrance indue, occasionne aussi une souffrance à celui qui le fait, dans le cadre de son travail » (Dejours, 1998a, p. 44).

De plus, Dejours franchira un pas supplémentaire en montrant à travers l'examen des stratégies de défense que la virilité « n'anesthésie » pas seulement la perception de la peur, mais qu'elle contribue également à un retournement du sens moral. L'analyse du « cynisme viril » dans les organisations contemporaines met au jour des formes de rationalisation défensive, en particulier du côté des cadres, qui justifient leur participation à l'injustice sociale. Ce processus de rationalisation consiste, à l'insu de celui qui l'utilise, à donner à des jugements, des conduites ou des sentiments reconnus par le sujet lui-même comme invraisemblables, une justification logique, mais artificielle. La rationalisation vise à camoufler les vrais motifs de ses comportements, de son vécu ou de ses pensées, puisque ces motifs véritables ne pourraient être reconnus sans produire une vive anxiété.

Quelques années plus tard, lors d'un débat mené en 2000 dans la *Revue de Sociologie du Travail*, Dejours apporte des précisions supplémentaires sur sa conception de la souffrance éthique. À cette occasion, il insiste sur ce qu'il avait énoncé autrefois<sup>66</sup>, tout en profitant pour développer des points laissés à l'état embryonnaire dans son *opus*. Distincte de la souffrance liée à la peur ou au défaut de reconnaissance, la notion de souffrance éthique désigne la peur de perdre sa propre dignité et de trahir son idéal et ses valeurs. En outre, Dejours revient sur les explications proposées par la psychologie sociale expérimentale<sup>67</sup> et met en avant l'importance de la souffrance éthique et de la rationalité pathique dans la compréhension du consentement à la servitude<sup>68</sup>. On apprend en l'occurrence que le terme de « souffrance

---

<sup>66</sup> « Mon interprétation de ce consentement passe par l'analyse de la souffrance. En particulier de la souffrance que le sujet éprouve, de consentir à collaborer à des actes qu'il réproouve. J'ai, pour désigner cette souffrance, introduit la notion de "souffrance éthique". Désapprouver certains actes et les commettre quand même, place le sujet dans une situation morale scabreuse. La contradiction morale a des conséquences qui ne sont pas que morales, mais affectives. En collaborant à ce qu'il refuse moralement, en acceptant la compromission, le sujet s'expose à se trahir soi-même ; ce qui peut le faire jouir, s'il érotise l'effet qu'a sur lui le spectacle de la souffrance des autres. (...) Si au contraire, le sujet qui consent à collaborer à l'injustice n'en jouit pas, il en souffre. On ne peut pas parler ici de souffrance "morale", parce que le terme est déjà utilisé en psychiatrie comme synonyme de souffrance psychique (opposition classique du physique et du moral depuis Cabanis et les idéologues des XVIIIème et XIXème siècles). C'est pourquoi je nomme cette souffrance, arbitrairement, souffrance "éthique", souffrance comme conséquence affective d'une contradiction morale-pratique. Mon expérience clinique suggère que cette souffrance de la trahison de soi est particulièrement délétère et qu'elle menace la pérennité de l'ipséité et de la santé mentale. » (Durand, Dejours & Baszanger, 2000, p. 334).

<sup>67</sup> « Comment font-ils donc pour s'arranger avec ces contradictions et cette souffrance éthique ? (...) On retrouve ici ce que la psychologie sociale expérimentale a montré avec les théories de la dissonance cognitive. Ce qui me paraît ici devoir être souligné, c'est que c'est toujours au prétexte du travail que le sujet se défause de sa souffrance éthique et non au prétexte de la morale : suspension de la morale au nom de la raison instrumentale. Dans la conception que je présente dans *Souffrance en France*, je soutiens donc deux choses : la première, c'est que les gens ordinaires ont un sens moral ; la seconde, c'est que les défenses contre la souffrance éthique parviennent à neutraliser leur sens moral, voire à inverser leurs conduites par rapport à ce qu'indique leur sens moral. » (*ibid.*, p.335).

<sup>68</sup> « Sur quoi pourrait déboucher la notion de souffrance éthique, comment répondre à I. Baszanger ? D'abord sur la théorisation d'un conflit de rationalités : entre rationalité morale d'une part, et rationalité par rapport à la souffrance d'autre part (protection de soi et accomplissement de soi), que j'appelle rationalité "pathique" (pour insister sur l'irréductibilité de l'affectivité comme passivité ou passion radicale – qu'il s'agisse de la souffrance ou du plaisir). La tradition sociologique, depuis Max Weber, traite essentiellement du conflit de rationalités entre rationalité instrumentale et rationalité axiologique. Je pense qu'il est possible d'envisager, au plan théorique, la part qui revient, dans toute action rationnelle, à la rationalité pathique dans la composition des motifs rationnels

éthique » est préféré à celui de « souffrance morale » pour éviter les confusions avec la tradition psychiatrique, où la souffrance morale désigne un équivalent de la souffrance psychique, c'est-à-dire non physique. La souffrance éthique indique alors une forme de souffrance originale, distincte de l'ennui et de la peur, les deux sources de souffrance traditionnellement considérées par la psychodynamique du travail. La compromission avec une organisation du travail jugée inique, le consentement à apporter sa contribution à des tâches que l'on trouve soi-même répréhensibles, entraîne un conflit psychique qui doit être tué par le biais de l'action calfeutrante des stratégies défensives. Seulement, celles-ci auraient pour corollaire un renforcement de l'acriticisme de salariés déjà englués dans la spirale du consentement.

Néanmoins, à l'occasion de ce symposium s'élèvent des critiques à l'égard de la proposition dejourienne. Nous retiendrons entre autres la critique formulée par Isabelle Baszanger, qui dirige une attaque en règle contre la théorie du sens moral adoptée par Dejours :

« Le sens moral introduit dans *Souffrance en France* va rester à bien des égards fixe, figé, à l'égal des grands invariants caractérisant le psychisme (moi, sur-moi). Un sens moral abstrait, si l'on peut dire, qui n'arme pas les personnes pour agir sauf au moyen des stratégies défensives non soumises à la critique. On doit souscrire à une version très pauvre du sens moral présenté comme une évidence, partagé par tous sauf par les leaders renvoyés, on l'a dit, à la perversion. » (*idem.*, p. 327).

Effectivement, Dejours s'attarde peu sur le contenu et les caractéristiques de ce sens moral, impliqué au premier plan dans la genèse de la souffrance éthique. Dans une lecture rapide, celui-ci apparaît comme un organe immuable, dont tous les sujets seraient équipés, les orientant naturellement vers l'action morale. Cependant, une exploration approfondie du sens donné par la psychodynamique du travail à ce concept révèle tout autre chose. Je développerai davantage ce point dans d'autres endroits de la thèse (cf. notamment le Chapitre 5).

---

de l'action. Cela ne va pas sans poser des questions théoriques assez difficiles vis-à-vis de la théorie psychanalytique : la notion même de souffrance éthique, si elle se dégage aisément au plan clinique, je ne sais pas l'articuler avec la théorie psychanalytique de l'inconscient freudien, et j'en suis donc resté, pour l'heure, à poser la question sans formuler de réponse. (...) Je soutiens que le consentement à servir ce l'on réprovoque est incompréhensible, si l'on ne reconnaît pas le rôle de la souffrance et des défenses comme clef d'ouverture du verrou moral et du retournement du sens moral. » (*ibid.*, p. 335-337).

En définitive, le débat susmentionné a permis de préciser et approfondir les jalons posés par *Souffrance en France*. Depuis, le concept de souffrance éthique a intégré définitivement le corpus théorique de la psychodynamique du travail et suscité de nombreux travaux qui lui ont conféré une enviable épaisseur.

## Variations contemporaines sur la souffrance éthique

L'originalité de la souffrance éthique, ce qui la distingue des autres formes de souffrance identifiées jusqu'alors par la psychodynamique du travail, réside indiscutablement dans le rôle actif qu'elle accorde au sujet souffrant dans la genèse de son propre malheur. *Dans la souffrance éthique, le travailleur devient la victime de sa propre conduite, de ce qu'il accepte de faire – quand bien même ce serait à regret – au nom de la raison instrumentale.* En passant, il cesse d'être conçu uniquement comme martyr de l'inexorable cruauté du système, pour se transformer en agent, du moins en partie, du destin qui l'accable. L'étiologie de la souffrance éthique nous renvoie non pas du côté de ce que les salariés subissent passivement, mais bien de ce qu'ils finissent par faire. Il n'est jamais de trop d'insister sur cet aspect : ce qui distingue la souffrance éthique des autres formes de souffrance identifiées par la psychodynamique du travail (l'ennui, la peur, le défaut de reconnaissance) ce n'est pas tant son contenu, que les circonstances de son apparition. Si l'on se réfère aux différents travaux en psychodynamique du travail sur la question, nous sommes aujourd'hui en mesure d'isoler *a minima* quatre sources, ou quatre configurations type de la souffrance éthique :

- la souffrance causée par le fait de nuire sciemment à autrui, sans que cette souffrance ait de justification plausible aux yeux de celui qui la commet (Ingwiller & Molinier, 2010 ; Mouret, 2010).

- la souffrance induite par la prise de conscience d'une compromission morale qui découle de l'acceptation de pratiques répréhensibles (Gaignard, 2007 ; Gaignard, 2008a).

- la souffrance en lien avec la réalisation d'un « sale boulot », à savoir un travail qui ne satisfait pas les critères d'exigence des salariés, qui néglige les règles de l'art, qui reste en deçà des normes déterminées par le collectif de travail en termes de qualité ou de sécurité des produits ou des services rendus. Ou alors d'un travail jugé inutile, dans la mesure où il met en cause l'utilité des efforts fournis et le sens subjectif que les salariés peuvent attribuer à leur activité (Gaignard & Charon, 2005 ; Ingwiller & Molinier, 2010 ; Mouret, 2010).

- enfin, la souffrance éthique peut également faire surface dans des situations où les salariés ne disposent plus de critères solides pour juger de la qualité de leur travail, pour distinguer ce qui est bien ou mal, ce qu'il convient de faire ou ce qu'il faudrait éviter. Dans cette configuration, elle prend la forme d'une insécurité anxigène et d'une absence de repères difficilement tolérable (Molinier & Flottes, 1999).

Bien entendu, les frontières entre ces catégories, dont la fonction reste essentiellement analytique, se révèlent plus incertaines lorsqu'on se réfère à la clinique, qui a le don de compliquer ce qui, formellement, semble simple. Cette typologie a pourtant le mérite de montrer que l'incertitude éthique constitue une source de souffrance, au même titre que les conduites sciemment perçues comme immorales. En d'autres termes, les sujets ne souffrent pas uniquement d'une perception claire de l'injustice de leurs actes. Le brouillage des repères du jugement moral peut également être à l'origine du malaise.

La version canonique du concept, celle proposée par Dejours dans *Souffrance en France* (1998a), confère un rôle central à l'injustice et, de surcroît, à la perception des conséquences de cette injustice par ceux qui l'ont perpétrée. Ainsi, les salariés souffriraient essentiellement de la vision des effets de leurs actes, provoquant malheur et désarroi auprès de victimes impuissantes. En ce temps-là, les discussions avec Patrick Pharo sont encore récentes, et l'acte injuste prend une place de choix dans l'étiologie de la souffrance éthique. À l'époque, il s'agit de rendre compte de la souffrance générée par la pratique du mal. Dans cette conception, les salariés souffrent de percevoir les conséquences des injustices dont ils sont les acteurs. La souffrance éthique se joue donc, premièrement, dans un rapport aux victimes de l'action immorale.

« Mais commettre des actes qu'on réprovoque ou adopter des attitudes iniques vis-à-vis de ses subordonnés, dont on feint d'ignorer la souffrance, ou de ses collègues avec lesquels, pour rester en poste ou pour progresser, on est contraint d'être déloyal, fait surgir une autre souffrance, bien différente de la peur : celle de perdre sa propre dignité et de trahir son idéal et ses valeurs. Il s'agit donc, là, d'une "souffrance éthique", qui vient se surajouter à la souffrance qu'implique la soumission à la menace. Du point de vue psychodynamique, il est absolument nécessaire de faire nettement la distinction entre ces deux types de souffrance. » (Dejours, 1998a, p. 99).

Dans la conception dejourienne de la souffrance éthique, autrui est convoqué, avant tout, en tant que victime : celui sur qui on commet l'injustice, qui subit les conséquences de

conduites réprouvées par ceux-là même qui les agissent. Mais, malgré l'importance accordée au rapport à l'autre dans la genèse de la souffrance éthique, Dejours considère, en dernière instance, que le noyau de la souffrance réside dans la trahison de soi :

« La souffrance qui résulte de cette expérience de la lâcheté et de la soumission, je l'appelle "souffrance éthique", pour la distinguer de la souffrance morale, cette dernière expression faisant partie depuis des siècles de la terminologie psychopathologique et valant pour synonyme de souffrance psychique (...). La souffrance éthique est grave parce qu'elle touche en plein cœur la question de l'identité, de l'ipséité et du narcissisme, que provisoirement, je mets dans le même panier (...). Le risque que signale la souffrance éthique n'est rien de moins que la perte de l'amour de soi, avec toutes ses conséquences psychopathologiques désastreuses. Rien ne peut être plus grave si l'on admet non seulement que l'amour de soi est l'armature de la santé mentale (...). Le prix à payer pour la souffrance éthique – on le voit souvent depuis quelques années dans le monde du travail – c'est la haine de soi, le désespoir. C'est ainsi que depuis 5 ans sont apparues des tentatives de suicide et même des suicides réussis jusque sur les lieux du travail. » (Dejours, 2001a, p.2).

La trahison des valeurs et des idéaux est centrale dans la conception dejourienne de la souffrance éthique. Celle-ci naît des altérations du rapport entre le sujet et *ses propres valeurs*. Lorsque la morale en acte contrarie l'idéal interne, le capital éthique du sujet en pâtit, instaurant de la sorte une forme particulièrement négative de rapport à soi. Ce faisant, la souffrance éthique atteint essentiellement l'identité éthique ou ipséité. Elle frappe le cœur de l'amour de soi ou, autrement dit, du narcissisme.

On peut comprendre que cette version du concept conduise certains à accuser Dejours de naïveté ou d'angélisme. Dans *Souffrance en France* (1998a), l'auteur ne serait finalement pas si distant de l'idée platonicienne selon laquelle chaque être humain est d'emblée un sujet moral, mû par une propension innée à l'action morale (Davezies, 2010). Contrarié dans son chemin vers le bien, ce dernier en souffrirait. On verra comment, dans d'autres travaux, Dejours sera amené à réfuter catégoriquement l'anthropologie naïve que lui attribuent ses détracteurs.

Enfin, dans cette première mouture, une ambiguïté persiste malgré tout sur la façon dont on doit comprendre la participation des travailleurs à des conduites que pourtant ils réprouvent. Car, en réalité, en introduisant dès le début de son ouvrage les différentes sources de souffrance analysées par la psychodynamique du travail, Dejours met en avant « la contrainte à mal travailler » :

« Une autre cause fréquente de souffrance dans le travail surgit dans des circonstances, à certains égards, inverses de celles qui viennent d'être évoquées. La compétence et le savoir-faire sont hors de cause. Mais, alors



même que celui qui travaille *sait ce qu'il doit faire, il ne peut pas le faire, parce qu'il en est empêché par les contraintes sociales du travail*<sup>69</sup>. (...) Les tâches dites d'exécution fourmillent de ce type de contradictions où l'on empêche, en quelque sorte, le travailleur de faire correctement son travail, parce qu'on le coince dans des procédures et des réglementations incompatibles entre elles. » (Dejours, 1998a, p. 36).

Dans ce passage il n'est pas encore question de souffrance éthique. Pourtant, la citation est particulièrement révélatrice à l'égard de deux caractéristiques distinctes du concept, tel qu'il est perçu par Dejours à l'époque :

- il y a bien dans ce passage l'idée d'une contrainte qui pousserait les travailleurs à agir à l'encontre de ce qu'ils estiment correct de faire. Auquel cas on ne pourrait les tenir pour responsables de leurs actes, déclenchés sous la pression des forces coercitives qui les enserrant. Étant donné qu'ils sont contraints d'agir de la sorte par des raisons externes à leur volonté, ne devrait-on pas les exonérer de toute responsabilité morale pour les conséquences de ces actes<sup>70</sup> ? La « contrainte à mal travailler » ne disculperait-elle pas les travailleurs de la participation au travail du mal ?

- par ailleurs, on devine grâce à cet extrait que, au moment de la parution de *Souffrance en France*, Dejours ne fait pas encore de lien particulier entre souffrance éthique et qualité du travail. Dans la conception de l'époque, l'origine de la souffrance éthique revient majoritairement, pour ne pas dire exclusivement, à l'injustice commise sur autrui. L'impression de faire un travail de moindre valeur, de bâcler sa tâche ou de devoir céder sur la sécurité ou la qualité des services ou des produits fournis ne sont pas encore perçus comme des facteurs impliqués dans la genèse de la souffrance éthique. Par la suite, cette voie sera amplement développée par Pascale Molinier.

Par la place centrale quelle confère à la question éthique<sup>71</sup>, Pascale Molinier a contribué à faire de la souffrance éthique une thématique centrale en psychodynamique du travail. Ses travaux feront évoluer le concept dans un sens précis.

---

<sup>69</sup> C'est moi qui souligne.

<sup>70</sup> L'idée qu'une contrainte exogène dédouanerait les travailleurs de toute responsabilité paraît d'une certitude évidente. Elle est pourtant contestable, comme on le verra au Chapitre 6 de la thèse.

<sup>71</sup> « L'affaire est bien trop sérieuse. Ce sont ses valeurs qui sont bafouées par l'organisation du travail. Ni plus ni moins que l'armature de son identité. Or, cette dimension éthique qui dramatise le rapport subjectif au travail, en termes d'enjeu de vie ou de mort, n'est pas prise en compte par la sociologie des émotions, ou, du moins, elle n'a pas la centralité qui lui est accordée dans la théorie en psychodynamique du travail. La souffrance éthique, la

Avant tout, pour Molinier, on ne peut parler de souffrance éthique sans la combinaison de deux critères: (1) un sujet doté d'un sens moral et (2) réalisant une action allant à l'encontre de ce sens moral. En revanche, le sens moral en question est singulier. Son contenu n'est donc pas définissable d'emblée. Au contraire, il fait partie de l'énigme à élucider. Première inflexion introduite par Molinier, qui propose une alternative à la conception du sens moral figurant dans *Souffrance en France*, jugée trop essentialiste et normative. En effet, dans l'ouvrage de Dejours, le sujet agissant semble déjà solidement inscrit dans la voie morale au moment où survient la souffrance éthique. De plus, l'impression qui prédomine à la lecture de l'essai est que la moralité de l'action, la plupart du temps, s'évalue du point de vue de l'observateur externe, et non pas de celui des acteurs-auteurs de l'injustice. Molinier soutient, à juste titre, que la moralité de l'action ne peut s'apprécier en référence à un sens moral qui serait d'ores et déjà équipé de notions de bien et de mal définies à l'avance, universelles et partagées à la fois par ceux qui agissent et par ceux qui les jugent. La nature et la substance de la conscience morale demandent à être découvertes et comprises dans des contextes singuliers, grâce au récit de sujets dont, au passage, on ne pourra dire qu'ils sont moraux qu'au regard de leurs propres critères.

La souffrance éthique, dans la version qu'en donne Pascale Molinier, surgit lorsque le sujet ne parvient plus à travailler conformément à ses valeurs (on retrouve, en l'occurrence, ce qu'énonçait Dejours) ou quand il éprouve le sentiment d'accomplir un travail indigne ou honteux :

« Ce qui me fait souffrir dans le travail, c'est *moi-même* dans la situation, ce sont mes propres actions, ce que je fais et avec quoi je suis en désaccord, ce que je ne fais pas et souffre de ne pas pouvoir faire ; mais aussi, et peut-être avant tout : ce que je fais sans savoir vraiment pourquoi je le fais et si je fais *bien* de le faire. » (Molinier, 2002b, p. 137).

---

trahison de soi, de ses valeurs et des autres, sont également au coeur du drame que questionne Annie Chalons. » (Molinier, 2003, p. 7).

« L'un des points novateurs et stimulants dans *Souffrance en France* était l'introduction d'une articulation entre souffrance et sens moral à travers le concept de souffrance éthique. J'entends bien les critiques adressées au moralisme de C. Dejours. Mais *a contrario*, de mon point de vue, la réticence à penser la valeur et l'éthique comme des dimensions ordinaires des préoccupations humaines empêche de penser correctement la souffrance au travail et les formes de décompensations qui en résultent. » (Molinier, 2011, p.18).

Ce passage condense, en quelques lignes, différentes sources de la souffrance éthique : le désaccord avec soi-même et l'infidélité par rapport à ses propres valeurs; l'empêchement d'agir selon des critères jugés nécessaires; l'incertitude et l'hésitation morales qui s'immiscent dans la détermination des normes de l'action. Désormais, l'étiologie de la souffrance éthique s'enrichit et gagne en épaisseur. Ici, elle est rapportée à l'action concrète du sujet, à l'importance des valeurs qui sous-tendent cet agir et au sens subjectif que le travailleur lui-même parvient à conférer à son activité. C'est ainsi que la souffrance éthique sera, à partir de ce moment, intimement liée à la question du « travail bien fait », donc au contenu de l'activité. Molinier met l'accent (plus que Dejours ne l'avait fait, même si l'idée n'est pas totalement absente de son propos) sur ce que les gens font et surtout sur ce qu'ils pensent de ce qu'ils font. Le faire, dans tout ce qu'il a de plus précieux, comme de plus ordinaire, deviendra désormais le lieu privilégié de la souffrance éthique. Bien entendu, ce déplacement n'est pas opéré par hasard. Il est lié à la rencontre entre psychodynamique du travail et éthique du *care* et à l'importance conférée, dans cette théorie morale, au souci du particulier :

« Par conflits de valeurs, j'entends donc conflit sur ce qui compte dans le travail pour les sujets qui le font. Toutefois, pour penser ce rapport non moraliste à l'éthique, nous avons besoin d'une autre théorie morale que les théories conventionnelles et d'inventer un nouveau langage de la moralité fondé dans l'expérience ordinaire, une "morale non moralisante". C'est ce que je suis allée chercher du côté de l'éthique du *care* et de son articulation avec le tournant particulariste en éthique. Bien que ce ne soit pas le lieu de le développer ici, cette conception différente du rapport ordinaire à l'éthique ("l'importance de l'important") croise et enrichit la réflexion sur les activités féminisées du soin et du service dans la perspective du *care*, c'est-à-dire dans une perspective où le genre, les rapports sociaux de sexe/classe/race et la division sociale et sexuelle du travail occupe une place centrale. » (Molinier, 2011, p.19).

Le *care* déplace le centre de la moralité des raisonnements abstraits et formels propres aux théories classiques à des jugements de type contextuel et narratif. Il s'agit d'une éthique hétérodoxe, construite à partir de l'expérience des femmes, en particulier l'expérience du travail féminin. *Dès lors, la référence au care présente l'avantage d'enraciner l'éthique dans le travail.* Pour Pascale Molinier, « L'originalité du *care*, comme théorie et comme pratique, est de lier étroitement travail et éthique. Le *care* est une éthique concrète dont les normes font corps avec les pratiques concrètes, n'en sont pas dissociables. » (2013, p.12). De surcroît, le *care* s'articule à une division sexuelle du travail : la prise en charge de la vulnérabilité des autres est majoritairement déléguée aux dominés. Ce faisant, le *care* désigne moins une éthique féminine qu'une éthique des subalternes (Dorlin, 2005). L'introduction d'une

dimension politique dans la théorie morale ne fait qu'accroître la pertinence de la référence au *care* en psychodynamique du travail. De toute évidence, les éthiques du *care* ont le mérite d'avoir ravi le monopole de la moralité aux philosophes pour le rendre aux gens ordinaires. Du même coup, elles sont parvenues à ouvrir une brèche dans l'exaspérante supériorité morale du raisonnement philosophique, pour conférer une valeur pleine aux jugements moraux du quotidien. Ce faisant, elles ont descendu la morale sur terre, ce dont la psychodynamique du travail avait farouchement besoin. Ajoutons aux arguments philosophiques les arguments cliniques pour obtenir la conclusion qui suit : la formation des valeurs est largement redevable de la délibération, de l'activité déontique et de la production de normes répondant aux difficultés de l'activité. À tel point qu'il devient désormais difficile de savoir s'il faut parler d'une éthique pratique ou d'une pratique de l'éthique...

Partant de cette optique, le critère de la souffrance éthique ne se réduit plus à l'injustice commise. Il comprend désormais la qualité du travail, inextricablement articulée aux règles dont se dotent les collectifs pour travailler ensemble. Ce qui prédomine n'est plus la nuisance ou le mal infligé à autrui, mais l'impossibilité de réaliser mon travail comme je souhaiterais le faire, comme j'estime qu'il devrait être fait. Ce mouvement devient particulièrement visible dans le débat qui s'instaure entre psychodynamique du travail et clinique de l'activité à propos du rapport entre éthique et qualité du travail (Molinier, 2011; Demaegdt & Rolo, 2013). Le changement de perspective opéré par Molinier est rendu possible grâce au rapatriement, en psychodynamique du travail, d'une pensée morale issue des éthiques du *care*, qui permet de concevoir l'éthique dans des termes sensiblement différents des théories morales traditionnelles. Finalement, l'éthique du *care* serait plus opérante pour rendre compte de l'exercice du sens moral au travail que les théories morales de la justice, du devoir ou de l'obligation.

À partir de la version inaugurale proposée par Dejours, les travaux de Pascale Molinier ont permis de renouveler la problématisation de la souffrance éthique en psychodynamique du travail. Tout d'abord, Molinier adopte une théorie alternative du sens moral, étroitement articulée avec les éthiques du *care* et le tournant particulariste en philosophie morale. Deuxièmement, d'après les aménagements proposés, la souffrance éthique se réfère de façon plus accentuée qu'auparavant au contenu de l'activité et au jugement porté par les agents sur leurs propres pratiques. Relativement aux premières formulations du concept, où l'injustice infligée à autrui apparaissait comme un élément capital, Molinier conçoit une souffrance éthique dont l'origine renvoie davantage au rapport entre les valeurs (ce qui compte) du sujet et son activité, entendue comme un mode d'affrontement singulier du réel du travail. Le

rapport au faire gagne ici en importance, au détriment du rapport à autrui. Somme toute, la souffrance éthique se joue dans un rapport plus direct avec le contenu du travail et les artifices imaginés par les salariés pour faire face au réel. La qualité du travail et le soin (au sens de l'attention et du zèle investis dans la réalisation d'une tâche) remportent le rôle d'acteurs principaux, au détriment du regard d'autrui. Dans cette perspective, pouvoir se reconnaître dans le résultat du travail importe davantage que de voir ce dernier reconnu par les autres. La relation capitale est celle qui s'établit entre le producteur et l'objet produit, soit-il un service ou un bien.

Finalement, les amendements proposés par Molinier - lesquels, notons-le au passage, ne sont pas antinomiques à l'égard de la conception dejourienne de la souffrance éthique - font du travail non conforme aux valeurs, du travail « infidèle », si l'on peut dire, la source essentielle de la souffrance éthique, bien plus que l'injustice agie. Par ailleurs, l'auteur insiste sur l'importance de la prise en compte de la voix morale des sujets, voix morale que les chercheurs ont tendance à occulter en raison de la prédominance accordée à leurs propres idéalizations normatives. En effet, derrière les remaniements du concept de souffrance éthique, on pressent une critique sous-jacente de la théorie de Dejours, tenue pour une théorie morale descendante, ayant pour base les systèmes de pensée des chercheurs, plutôt que les pratiques morales réelles des sujets. Ce faisant, la conception dejourienne de la souffrance éthique reposerait abusivement sur une préconception morale, un devoir-être anticipant injustement sur l'étant. En ce sens, la théorisation de la souffrance éthique dans *Souffrance en France* renverrait à ce que Feder Kittay (2012) appelle une théorie idéalisée, à savoir une théorie éthique déduite de prémisses rationnelles abstraites et non pas d'un examen minutieux des pratiques concrètes des acteurs<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> À l'inverse, les éthiques du *care* appartiendraient à la catégorie des éthiques naturalisées : « Un bon candidat pour une théorie éthique naturalisée est une éthique du *care*. Il s'agit d'une théorie éthique qui se construit à travers un examen critique des pratiques du *care*. Elle s'oppose en cela aux théories de la justice, qui ont été formulées par les philosophes sous la forme d'une déduction de principes résultant d'une pure contemplation rationnelle, parfois à l'aide d'exemples hypothétiques issus de l'imagination ou en simplifiant grandement les situations susceptibles de surgir. (...) Une autre façon d'exprimer cette idée consiste à dire que le *care* est une éthique naturalisée (c'est-à-dire une éthique que l'on développe en prêtant attention aux activités et interactions réelles et qui conçoit les normes comme inscrites dans le réel), et que les théories de la justice, au contraire, sont idéalisées (c'est-à-dire commencent par adopter ou formuler une norme éthique résultant d'un processus d'idéalisation). » (Feder Kittay, 2012, p. 126-127).

De plus, Molinier s'est également faite l'apologiste d'une audacieuse extension du concept de souffrance éthique. Elle affirme aujourd'hui que toute souffrance est d'emblée éthique, renouant avec une longue tradition philosophique, d'inspiration humienne, qui fait du désir l'étalon de la valeur :

« Se sentir écœuré parce qu'on bâcle le travail ou terrassé par la honte d'avoir accepté de nuire à autrui sont des formes de "souffrance éthique". Plus largement, les affects de la souffrance et du plaisir sont éthiques dans la mesure où ils expriment toujours, sous une forme sensible, affective, émotionnelle, non intellectuelle, une conception de ce qui plait ou déplaît, c'est-à-dire une conception de la vie bonne. Quand je me sens gagnée par la colère et l'impuissance, face à une employée de service qu'on humilie par exemple, mes affects expriment ma vision morale du respect.» (Molinier, 2012b, p.735).

Ce propos est réitéré dans une autre phrase, parue sensiblement au même moment :

« Mon rire, cet affect, en sait plus long que moi, et depuis le départ, sur ma position morale. » (Molinier, 2012c, p.77)

Il y a donc indexation de l'éthique à l'affect, avec identification, voir rabattement, de la première sur le second. Partant de là, on peut admettre que la théorie éthique de Molinier se trouve condensée dans la citation suivante : « l'affect est l'indice de la valeur d'une tâche » (Molinier, 2011). L'affect comme mesure éthique de l'action : dans cette conception, les valeurs s'actualiseraient dans des pratiques concrètes et il ne saurait y avoir d'activité qui ne soit affectivement et, donc, normativement chargée. Ce serait à travers l'affect que se révéleraient les valeurs éthiques, celui-ci apparaissant dès lors comme le véritable témoin de ces dernières. Toute manifestation affective correspondrait, d'après Molinier, à une vision particulière de la vie bonne, donc à une vision de l'éthique. Dans cette optique, le terme même de souffrance éthique deviendrait un pléonasme, compte tenu du lien intrinsèque entre souffrance et éthique.

Dans son interprétation panéthique de la souffrance, Molinier semble cependant souscrire à un naturalisme pour le moins surprenant. Car, en faisant de la spontanéité affective le garant de l'éthique, c'est la dimension proprement sexuelle des conduites humaines qui semble mise à l'écart. Molinier ne peut ignorer que l'affectivité puise en large mesure dans un réservoir pulsionnel, réservoir dont le contenu ne se distingue pas particulièrement par sa moralité. Au contraire, la dimension sexuelle de la pulsion lui confère un statut essentiellement amoral. Or, l'affect – auquel Molinier veut conférer le rôle de boussole de l'action éthique – s'alimente

abondamment de cette source amoral. La jouissance sadique ou la cruauté appartiennent à la catégorie des affects, à l'instar de la bienveillance ou de la prestance sollicitées par le travail de *care*. Si les travaux dans ce domaine s'attachent le plus souvent à rendre compte des jugements moraux à l'œuvre dans un rapport aux autres marqué par la sollicitude, en réalité, le souci, ou l'important, n'ont pas *a priori* d'objet spécifique. Celui-ci peut porter sur n'importe quel objet et sur n'importe quel type d'activité. En souscrivant au point de vue défendu par Molinier, nous serions contraints d'admettre que le plaisir à faire souffrir pourrait, au même titre que la sollicitude, fonder une conception de la vie bonne. Or, même dans la plus utilitariste des théories morales qui soit, on voit mal comment la satisfaction égoïste des pulsions partielles pourrait fournir un modèle satisfaisant de vie morale...

Partant d'une anthropologie psychanalytique, dont Pascale Molinier s'est faite une commentatrice avisée (Molinier, 2002a), on ne peut tout simplement pas soutenir une corrélation simple entre affect et éthique. En faisant du premier le critère de la deuxième, on risque de passer sous silence le caractère démoniaque, pour parler comme Jean Laplanche (Laplanche, 2007), du *sexual*<sup>73</sup> à l'œuvre dans l'homme. *Quid* du dégoût, de la haine, voir des accès de violence que suscite chez les *caregivers* la vision de corps vieillissants, malades, malpropres? Ces derniers sont, comme le travailleur lambda, mus par une pulsionnalité qui se joue en grande partie de la bonté ou de l'empathie. D'ailleurs, Molinier (2013) a elle-même grandement contribué à démontrer que le travail de *care* est tout sauf naturel : il est, dans le meilleur des cas, un destin heureux de la lutte contre le dégoût, la répugnance, l'agressivité qui prévalent dans la première rencontre avec les bénéficiaires du soin. La sollicitude est secondaire au domptage des motions pulsionnelles. En aucun cas elle ne peut se comprendre comme l'effet d'un instinct de bonté. Ces propos sont d'autant plus surprenants que Molinier a régulièrement fait figure de mauvaise conscience auprès des différentes théoriciennes du *care*, en introduisant le travail, comme la sexualité, au centre du *care*. Ainsi, elle avertit à plusieurs reprises philosophes, sociologues et autres chercheurs du risque d'irréalisme anthropologique compris dans une hypostase du *care* :

« Le *care* est ambigu. L'intérêt personnel, la volonté de conserver son travail, la peur des clients ou des patients, les motifs pour se soucier des autres ne sont pas nécessairement à rechercher du côté d'une nature

---

<sup>73</sup> « Le Sexual, c'est-à-dire ce principe qui, dans la vie psychique, n'a que faire de la préservation du moi et, de surcroît, est fondamentalement asocial, voir antisocial. Sa puissance, qui n'est autre que celle de l'inconscient, affaiblit le moi. Il y a dans la contrainte exercée par la pulsion quelque chose qui s'oppose à la liberté et à l'autonomie du moi. Comme le dit Freud: « Le moi n'est pas maître en sa demeure ». » (Dejours, 2009b, p. 185).

bienveillante ou aimante. (...) L'ethos du care se forme comme disposition dans un temps second à son expérience, et encore cette disposition est-elle fragile en fonction des contextes. » (Molinier, 2013, p. 60).

Sans parler des effets des défenses sur la perception morale :

« La clinique du travail montre qu'en situation de surcharge il est facile d'oublier l'humanité de quelqu'un qui, lui, pourtant, est déjà là. Combien de "choses" sont posées dans des lits ? La chosification ou la réification des patients est une défense qu'on rencontre de façon ordinaire chez des soignants pressés, surchargés ou encore démunis devant de trop grands troubles du contact (comas, maladie d'Alzheimer par exemple). » (Molinier, 2010a, p.117).

On pourrait logiquement s'attendre à ce que les développements récents sur l'ambiguïté du *care* (Hirata & Molinier, 2012) s'opposent au naturalisme éthique postulé antérieurement. Cependant, quelques pages après la citation qui précède, Molinier renoue avec la représentation anthropologique de Carol Gilligan, qui considère que « l'attention aux autres et la capacité à entrer en relation sont innées chez les humains. (...) le manque d'attention est nécessairement une construction psychosociale secondaire. Nous *devenons* indifférents. » (Molinier, 2013, p.63). L'idée d'une anthropologie qui fait de l'être humain un être *caring* par nature figurait déjà dans certains de ses écrits antérieurs<sup>74</sup>, mais uniquement de façon éparse. Récemment elle semble avoir pris une autre ampleur. Doit-on y voir une évolution, ou un flottement épisodique dénotant quelque hésitation ? S'agit-il d'une révision de sa théorie du sujet, du fait de l'avancement de ses travaux, ou d'une contradiction interne à son œuvre ?

Il va sans dire que cette prémisse s'oppose frontalement à ce que la psychanalyse dégage de la condition humaine. À ce titre, la référence à une anthropologie *caring* n'est plus seulement surprenante, elle devient antinomique. Comment soutenir l'idée d'une sollicitude première sans renier la radicalité de la découverte freudienne, sans renoncer à la centralité du sexuel et de sa perversité ? Le *care*, compris comme disposition innée, donne de la sexualité une version affadie, amenuisée, amputée de sa nature diabolique. Dans le meilleur des cas, le *care* donne de la sexualité une version restreinte, privée du *sexual*, moins dérangeante et moins dangereuse pour la pensée philosophique. Quand elle n'est pas tout simplement évincée du « concept de personne » (Frankfurt, 1988a). De ce qui précède on déduit facilement

---

<sup>74</sup> « L'éthique du care implique une autonomie morale subjective ou pour le dire autrement la capacité de juger par soi-même sur un terrain incertain où les règles établies ne s'appliquent pas. » (Molinier, 2010a, p.107).



l'opposition entre affect et éthique : l'affect étant pour partie le produit du *sexual*, foncièrement amoral dans sa nature, il ne peut fournir de garantie éthique, ni constituer un indicateur fiable de la vie bonne. Que la théorie éthique ne se formule pas uniquement dans les termes de la raison ou de l'impartialité ; qu'elle mérite d'être affectée par l'expérience sensible, cela n'est point contestable. Je souscris volontiers au projet d'une pensée morale qui accorde une place de choix à la sensibilité et à la voix morale de ceux qui, le plus souvent, sont empêchés de s'exprimer. Cependant, au vu des enseignements de la psychanalyse, on ne peut faire de l'affect, à lui seul, le fondement de la moralité.

Ainsi, Molinier oscille périodiquement entre l'une et l'autre des alternatives, sans que l'on sache à l'heure actuelle laquelle des deux a le maître mot. Prend-elle congé des leçons de la psychanalyse pour se raccrocher à la théorie du sujet de Gilligan, qui fait des hommes et des femmes des êtres mus par une nature humaine *caring* ? Où persiste-t-elle à introduire la sexualité dans le débat sur les éthiques du *care* ?

Nonobstant des avantages considérables, le choix des éthiques du *care* comme théorie morale de référence en psychodynamique du travail soulève au moins deux problèmes :

- d'une part, faire de l'affect l'étalon de la moralité risque d'entraîner un naturalisme éthique qui fait fi de la dimension perverse polymorphe de la sexualité, conduisant du même pas à une théorie du sujet idéalisée, donc moins réaliste (Feder Kittay, 2012).

- d'autre part, *si la source de l'éthique est intrinsèquement liée aux particularités de l'activité, on peut concevoir autant de théories de l'éthique que d'activités différentes*. Le souci du particulier, l'attention portée à la morale telle qu'elle se fait dans des situations uniques, a le mérite d'accorder du crédit aux visions morales les plus diverses. De ce fait, il revalorise la voix morale de ceux qui, usuellement, sont privés de parole, échafaudant de la sorte des théories morales alternatives à la vision dominante. Les éthiques du *care* réalisent ce que manquent de faire les approches traditionnelles en philosophie morale, quand elles imposent une théorie morale idéalisée par des chercheurs qui n'ont que faire du point de vue de leurs subalternes. Ainsi, le particularisme revendiqué par les éthiques du *care* s'oppose à l'universalisme défendu par les théories morales classiques. Seulement, dans cette optique, on compte autant de théories morales que de sujets (moraux ?) (Edrei & Rolo, 2012). Si les philosophes du *care* se défendent de toute tentation relativiste, ont voit mal comment le pluralisme moral revendiqué éviterait cet écueil, étant donné qu'il débouche sur une théorie morale qui accorde une valeur équivalente à toutes les pratiques singulières. Par la priorité donnée au particulier, les éthiques du *care* cèdent sur l'exigence (qui n'en est pas une pour les

philosophes du *care*) d'universalité, ouvrant la porte au perspectivisme. À l'heure actuelle, les éthiques du *care* ne semblent pas pouvoir offrir – malgré les efforts pour l'éviter – autre chose qu'une version, certes réaliste et subversive, de perspectivisme moral.

Les travaux de Pascale Molinier ont laissé une forte empreinte sur la théorisation de la souffrance éthique. Ils ont contribué à un élargissement bénéfique du concept. Ceux de Lise Gagnard viendront y ajouter une épaisseur supplémentaire.

C'est à partir de sa clinique de psychanalyste et d'enquêtes conduites en psychodynamique du travail que Gagnard revisite la problématique de la souffrance éthique. Que ce soit chez les vétérinaires chargés de l'abatage des troupeaux lors de l'épidémie de la vache folle (Gagnard & Charon, 2005), chez des travailleuses sociales amenées à utiliser des méthodes discriminatoires de sélection (Gagnard, 2007), ou à propos des fraudes dans l'ingénierie (Gagnard, 2008a), la dimension éthique de l'activité est souvent au premier plan de ses analyses. Clinique à l'appui, Gagnard démontre de façon convaincante que les actions considérées comme problématiques par les sujets eux-mêmes sont toujours le prétexte de remaniements subjectifs non négligeables. La participation à des actes que l'on perçoit soi-même comme immoraux n'est pas anodine. Les cas rapportés par Gagnard font apparaître que le jugement moral doit à l'expérience sensible de l'agir, au corps engagé dans l'activité, une partie de sa texture. En retour, la réflexion morale elle-même interagit avec les instances psychiques pour produire des effets sensibles, qui se traduisent, dans les cas qui nous occupent, par une sensation de malaise. La tension générée par le conflit entre ce qu'on fait effectivement et ce que l'on estime devoir faire est source de souffrance. Mais, contrairement à ce qu'on pourrait escompter, ladite souffrance n'ouvre pas forcément la voie à la réflexion morale. En réalité, elle ne comporte aucune garantie éthique, bien au contraire. L'intérêt de l'apport de Lise Gagnard doit beaucoup à la façon dont l'auteur fait travailler les pistes introduites par *Souffrance en France* (Dejours, 1998a) : les stratégies défensives échafaudées pour contrer la souffrance éthique scotomisent précisément tout ce qui, du travail, pourrait venir attiser le malaise moral. Ainsi, c'est l'évitement des questions éthiques qui prédomine dans ces modes de défense. Le processus d'occultation permet de continuer à travailler, en même temps qu'il renforce la participation à des actes qui seraient par ailleurs jugés comme immoraux, si seulement la réflexion éthique n'était pas sous le joug des défenses. Pour désigner l'effet paralysant des défenses sur la capacité de penser, Gagnard parle de « gel de la pensée » :

« Dans certains cas nous avons identifié des stratégies défensives individuelles et collectives qui ont pour fonction principale d'arrêter la pensée pour pouvoir endurer les contraintes de travail certes, mais au risque de collaborer, à son propre insu à des actions qu'on réprovoie moralement. Le gel de la pensée n'est pas l'interdit de penser. Il est au contraire de l'ordre de l'organisation de la capitulation de l'intelligence. » (Gaignard, 2002, p. 126).

Dans sa tentative pour expliquer l'évitement des questions éthiques, Lise Gaignard fait appel à la pulsion de mort :

« Pourquoi en appeler à la pulsion de mort ? Parce que l'une des figures les plus redoutables et pernicieuse de la pulsion de mort, pourrait être celle de l'effacement de la pensée ou de la capitulation de l'esprit devant la "difficulté de penser". Sur cette difficulté on ne bute pas comme on bute sur un problème de mathématiques trop ardu, trop complexe. Elle se présente en creux. Un obstacle intrapsychique empêche certaines liaisons de représentations entre elles, certaines corrélations entre des faits, l'appréhension de certaines relations de cause à effet. Il s'agit d'un gel de la pensée, d'une paralysie associative non d'un manque de connaissances. Bien au contraire, c'est parce que la personne serait en mesure de tirer des conclusions gênantes pour elle, que se met en place ce type de défense. Le risque ainsi évité serait celui de se découvrir complice de ce que l'on réprovoie moralement. Pour conjurer cette expérience, il est possible de recourir à différentes stratégies qui visent l'arrêt de la pensée. Plus rien ne s'oppose alors à un engagement actif dans des pratiques collectives répréhensibles pouvant aller jusqu'à participer à la barbarie. » (Gaignard, 2002, p. 125).

Pris dans leur propre souffrance, les sujets ne souhaiteraient nullement élucider les causes de celle-ci, le risque de la compréhension étant précisément celui de la maladie mentale. Rendre accessible à la conscience claire la vérité de la compromission conduirait, à terme, à la décompensation. L'enjeu de cohésion de l'ensemble souffrance éthique-défenses contre la souffrance éthique est donc vital. Il en découle que, si l'on se réfère à la rationalité pathique, l'intérêt des sujets n'est pas toujours du côté de la conscience morale, mais plutôt de l'inconscience morale. À tel point que la réflexion éthique ne pourrait se relancer que par le biais d'un effondrement des défenses, effondrement nécessairement assorti d'un cortège de symptômes. La brèche ouverte dans les défenses, ou le déplacement de ces dernières, ne pourrait s'obtenir que dans des conditions très particulières, notamment dans le cadre d'une consultation ou d'un dispositif d'enquête, et encore... En tout état de cause, seul un desserrement des stratégies défensives permettrait à l'interrogation éthique de refaire surface. Dès lors, à condition de suivre ce que propose Gaignard, le « sale boulot » pourrait se définir d'une part par le caractère problématique de la tâche vis-à-vis des principes éthiques de celui qui la fait; d'autre part par une annulation, individuelle ou collective, des ressources qui

permettraient de problématiser la dimension éthique de l'activité<sup>75</sup>. L'effectuation du « sale boulot » repose donc, en définitive, sur l'éviction des questions éthiques du champ de la pensée. C'est la condition même pour qu'il puisse se dérouler sans déconvenues.

Si on pousse ce raisonnement jusqu'à ses dernières conséquences, la souffrance éthique pourrait finalement se concevoir comme un moteur de l'action immorale. De façon à renforcer leurs défenses, à ensevelir la compromission au plus profond de soi, les salariés s'engageraient davantage dans le « sale boulot ». Les premières dérogations à l'égard de leur sens moral consommées, ils en viendraient à s'accommoder de l'immoralité de leur conduite, jusqu'à ne plus percevoir les arrangements initiaux qui leur ont pourtant permis de transiger avec leurs propres valeurs.

Le diagnostic est on ne peut plus affligeant. À en croire Lise Gagnard, le pouvoir aliénant des défenses fait de chacun d'entre nous un criminel en puissance. Désormais, le seul obstacle entre l'homme normal et l'action immorale serait la précarité de ses défenses.

Cependant, Gagnard identifie un deuxième obstacle, faisant retour à partir des profondeurs de la vie animique, sous la forme d'un sentiment de « culpabilité inconsciente ». Empruntant à Freud, qui emploie le terme à plusieurs reprises (Freud, [1924] 1992 ; Freud, [1929] 1994 ; Freud [1933] 2004), l'auteur signale la possible apparition de signes de « culpabilité inconsciente » dans les situations de « culpabilité objective » (le terme est emprunté cette fois-ci à Jean Oury) :

« Jean Oury appelle "culpabilité objective" la situation dans laquelle on se trouve quand on se laisse entraîner dans une compromission impensée avec un système qu'on réprouve. Dans la mesure où cette compromission est impensable, les sentiments de culpabilité qui en résultent ne se signaleront pas comme habituellement par de l'angoisse, mais par des signes que Freud appelle des signes de "culpabilité inconsciente". Il les décrit dans "Problèmes économiques du masochisme", ainsi que dans "L'angoisse et la vie instinctuelle", quatrième des *Nouvelles Conférences*. Il parle alors de succession d'évènements à type de destin fatal, de succession de malheurs, d'accidents, de maladies, autant d'indices d'autopunition revenant dans le réel, remplaçant de sentiment de culpabilité, lorsque celle-ci est inconsciente. » (Gagnard, 2007, p.162).

À première vue, donc, l'agent moral ne pourrait pas s'adonner impunément à l'action immorale. Dans certains cas, la léthargie associative induite par les défenses ne suffirait plus à

---

<sup>75</sup> « Les tâches délétères seraient donc celles qui comporteraient un empêchement de penser les questions éthiques comme condition nécessaire pour obtenir l'engagement des agents. » (Gagnard, 2007, pp.166-167).

éviter le déclenchement de troubles divers : somatisation, passage à l'acte, accident, etc. En substance, chacun encourt le risque de se faire rattraper par sa propre conscience morale, l'agent de ce rattrapage étant, ni plus ni moins, l'inconscient. Ce dernier ferait payer au Moi les écarts commis à l'égard de l'Idéal du Moi en lui infligeant une punition en dépit de sa volonté consciente. Paradoxalement, le bailleur de la dette contractée envers les instances morales serait l'inconscient. Proposition pour le moins surprenante, étant donné que ladite culpabilité aurait pour origine une transgression échappant à la pensée du sujet. Transgression qui ne peut être que *transgression de quelque chose*, à savoir d'un ordre normatif donné. Or, l'inconscient peut-il se constituer garant d'un quelconque ordre moral ? N'est-il pas, dans les termes employés par Freud lui-même, foncièrement amoral ?

Si l'on se réfère aux textes de Freud, la découverte de la sexualité représente « Une triste révélation, à coup sûr, pour l'homme de l'éthique ! » (Freud, [1933] 2004, p.189), dans la mesure où elle brise tout espoir d'une origine naturelle de la moralité humaine :

« Malheureusement, ce que nous rapporte l'histoire et ce que nous avons vécu nous-mêmes ne parlent pas en ce sens, mais justifient plutôt le jugement selon lequel la croyance en la « bonté » de la nature humaine est une de ces méchantes illusions dont les hommes attendent un embellissement et un allègement de leur vie, alors qu'elles n'apportent en réalité que dommage. » (*ibid.*).

En révélant le caractère démoniaque des processus inconscients à l'œuvre dans l'homme, Freud a fait de la morale et de la sexualité deux notions antinomiques, foncièrement étrangères l'une à l'autre. Selon lui, l'avènement de la première n'advient que d'un dépassement de la deuxième<sup>76</sup>. Ainsi, l'idée d'une culpabilité inconsciente apparaît, d'ores et déjà, comme une contradiction dans les termes : peut-on faire de l'inconscient le lieu de l'amoralité et postuler simultanément une continuation de la conscience morale jusque dans l'inconscient<sup>77</sup> ? Freud paraît faire fausse route, en attribuant à l'inconscient une faculté morale que, d'après ses propres écrits, celui-ci ne saurait posséder. D'ailleurs, il reconnaît lui-même

---

<sup>76</sup> « Conscience morale et morale sont nées du surmontement, de la déssexualisation du complexe d'Oedipe. » (Freud, [1924] 1992, p.21).

<sup>77</sup> « Sur la provenance de ce besoin de punition inconscient, il n'y a, selon nous, aucun doute. Il se comporte comme une part de la conscience morale, comme la continuation de notre conscience morale dans l'inconscient ; (...) » (Freud, [1933] 2004, p.193).

l'ambiguïté, topique et terminologique, du « sentiment inconscient de culpabilité », et ce à plusieurs reprises:

« Si seulement les mots s'accordaient mieux ensemble, il ne serait que justifié, pour tout ce qui est de portée pratique, de l'appeler « sentiment de culpabilité inconscient ». » (Freud, [1933] 2004, p.192).

« (...) nous renonçons à la dénomination, d'ailleurs psychologiquement incorrecte, de « sentiment de culpabilité inconscient » et disons à la place « besoin de punition », par quoi nous recouvrons tout aussi pertinemment l'état de choses observé. Nous ne pouvons pas cependant nous retenir de considérer et de localiser ce sentiment de culpabilité inconscient selon le modèle du sentiment conscient. » (Freud, [1924] 1992, p.18).

« À y regarder de plus près, nous remarquons bien la différence qui sépare un tel prolongement inconscient de la morale d'avec le masochisme moral. Dans le premier l'accent porte sur le sadisme accru du surmoi, auquel le moi se soumet, dans le second au contraire sur le masochisme propre du moi, qui réclame punition, que ce soit du sur-moi, que ce soit des puissances parentales à l'extérieur. Notre confusion initiale peut être excusée, car les deux fois il s'agit d'une relation entre le moi et le sur-moi ou les puissances équivalentes à lui ; dans les deux cas, cela revient à un besoin qui est satisfait par la punition et la souffrance. » (*ibid.*).

Dans son texte consacré au « Problème économique du masochisme » ([1924] 1992), Freud consacre une partie de la discussion au masochisme moral, dont la source est en partie à situer du côté du sentiment inconscient de culpabilité. Afin d'éviter toute confusion, il remplace ce qualificatif par celui de « besoin de punition », jugé plus adéquat pour rendre compte de la nature et du contenu de cette motion inconsciente. Dorénavant, la culpabilité dont il est question dans « le sentiment inconscient de culpabilité » désignera une culpabilité névrotique bien plus que morale (ce qui apparaît clairement dans le texte sur les criminels par conscience de culpabilité (Freud, [1916] 1996)). Celle-ci découle essentiellement du conflit entre les désirs œdipiens (de meurtre du père et d'inceste) et les interdits (sociétaux). Elle constituerait un aspect parmi d'autres de la vie d'âme de tout névrosé. Dans cette acception, le besoin de punition se distingue de la conscience de culpabilité. Composante essentielle du masochisme moral, il est en partie responsable de la réaction thérapeutique négative et constitue une entrave considérable à la cure. Il est à comprendre, en première intention, comme un rejeton du sadisme du surmoi, plutôt que comme une souffrance en lien avec la transgression de principes ou de valeurs morales. Ce faisant, il nous renvoie à la compulsion de répétition et non pas à l'autonomie morale.

En revanche, la notion de culpabilité objective accorde un rôle majeur à la complicité ou à la collaboration avec un système que par ailleurs on réproouve, dans la genèse de symptômes

d'allure névrotique. Ladite compromission provoque chez certains un conflit psychique entre ce que le sujet exécute (ou a exécuté) et le jugement (désapprobateur) qu'il porte sur ses propres agissements. Les représentations pénibles, qui ne pourraient être reconnues sans angoisse, font l'objet d'un puissant déni, dont la fonction est d'expulser du champ de la pensée l'embarras éthique. Culpabilité impensée, donc, rendue temporairement inaccessible à la conscience claire, mais qui risque tout de même de miner le fonctionnement psychique, produisant troubles et perturbations diverses. Troubles dont le sens restera inaccessible tant que la compromission morale demeurera inabordable, l'élaboration ne pouvant se faire sans d'importants remaniements, accompagnés généralement par un cortège de symptômes.

Dans une continuité radicalisée des thèses de *Souffrance en France* (Dejours, 1998a), les cas cliniques rapportés par Lise Gaignard illustrent de façon particulièrement saisissante les effets psychopathologiques de la compromission morale, tout en révélant la négativité du pouvoir aliénant des défenses, comme la difficile conciliation entre sens moral et sexuel.

Ce binôme est au centre de la thèse de Christophe Demaegdt (2012), dans laquelle l'auteur s'appuie sur la psychodynamique du travail pour discuter la théorie psychanalytique du sens moral. Ce dernier s'intéresse également au concept de souffrance éthique, de telle sorte qu'il en vient, lui aussi, à suggérer des aménagements de la notion.

Demaegdt argumente à partir d'un retournement ingénieux de la problématique de *Souffrance en France*. Si, en première intention, l'ouvrage se focalise sur l'analyse des ressorts subjectifs de la domination, il peut également se comprendre comme un examen des obstacles à l'autonomie morale subjective. Or, selon Demaegdt, la souffrance éthique représente un passage obligé dans ce chemin. Souffrance déontique, plutôt qu'éthique, soutient-il, puisque les impasses de l'activité déontique occuperaient le devant de la scène dans l'avènement de ce type de souffrance :

« À partir de l'éthique du *care*, l'introduction d'une dimension en souffrance propre au métier, contrariée dans son intention, empêchée, s'écarte du concept original de souffrance éthique. Ces travaux conduisent à faire l'hypothèse d'une souffrance qui serait plus déontique qu'éthique, ou tout du moins d'une dimension déontique en souffrance, où la construction des règles et des valeurs serait mise en échec dans la conduite de l'activité. L'impossibilité de trouver une issue conforme aux valeurs de métiers, à l'*ethos*, à « ce qui compte » réellement, caractériserait l'essence même de la souffrance au travail. » (Demaegdt, 2012, p. 85).

Reste à savoir si souffrance éthique et souffrance déontique se recouvrent, s'il y a fusion de l'une dans l'autre, avec un changement d'appellation à la clé, ou s'il s'agit là de deux types

de souffrance distincts, coexistant l'une à côté de l'autre. En dernier ressort, la distinction introduite par Demaegdt permet de dégager deux lignées génétiques à la souffrance éthique, ou deux étiologies :

- dans la première, qui reprend les travaux de ses prédécesseurs, la « souffrance éthique résulterait d'un blocage du rapport entre les valeurs morales individuelles et l'activité déontique. » (*idem.*, p. 84).

- la deuxième renvoie à la dimension proprement déontique de l'activité et émerge comme une proposition originale de la thèse de Demaegdt : la souffrance déontique résulterait d'une mise en impasse de l'activité déontique, c'est-à-dire du processus de construction des règles qui encadrent l'activité et qui permettent par la suite de juger de ce qui est bien ou mal, juste ou injuste. Dans ce sens, ce serait plutôt l'incapacité, ou l'impossibilité, de se doter de critères de jugement collectifs qui signerait l'entrée dans la souffrance.

À condition de retenir ces distinctions, on peut avancer que la contradiction entre valeurs individuelles et valeurs collectives, ou dans d'autres termes entre éthique personnelle et éthique professionnelle, signerait l'entrée dans la souffrance éthique, alors que l'absence d'accords collectifs permettant de régler l'activité renverrait à des formes de souffrance déontique. En réalité, ce glissement de l'éthique vers le déontique est probablement à mettre en lien avec le rôle que Demaegdt confère à l'expérience du doute dans l'avènement de l'autonomie morale subjective. Pour ce dernier,

« La perplexité et le doute sont bien plus souvent au rendez-vous qu'une certitude morale. D'ailleurs, pour Dejours lui-même, une conviction morale inébranlable, voire bruyante, tel que le réalisme économique, est considérée comme une manifestation défensive contre l'inconfort de l'incertitude. En effet, bien souvent, l'incertitude, le doute, l'embarras sur la question de l'utilité du travail, voire l'absence de questionnement sur le sens, tiennent au fait que les travailleurs ne savent pas si ce qu'ils font peut être considéré comme bien ou mal, ou ils ne savent pas ce que voudrait dire bien faire son travail. Face à cette incertitude se déploient des stratégies visant à éviter tout questionnement sur les valeurs. » (*idem.*, p. 80).

Ce qui pouvait apparaître certain pour le sujet de *Souffrance en France* l'est beaucoup moins pour le sujet moral<sup>78</sup> que nous pouvons constituer à partir de la souffrance éthique : pour ce dernier, les frontières entre le bien et le mal sont floues et volatiles, pas que de temps

---

<sup>78</sup> Dans une certaine mesure, on pourrait qualifier le sujet moral de *Souffrance en France* d'« intuitionniste », puisqu'il semble équipé d'une conscience lui permettant de discerner intuitivement ce qui est moralement bien ou mal (cf. Canto-Sperber & Ogien, 2004).



en temps, mais quasiment toujours. Très probablement, l'expérience morale est dominée par l'incertitude plus que par la conviction morale, voir par ce que Demaegdt appelle « l'inconstance de la faculté de jugement » (Demaegdt, 2006). On rejoint ici, à nouveau, certaines thèses des éthiques du *care* : les mobiles de la moralité ne sont pas toujours aussi certains qu'on pourrait le souhaiter. Dans la plupart des cas, l'ambivalence, la labilité et l'incertitude morale l'emportent sur l'assurance, laissant les sujets en proie à l'angoisse de l'inconfort moral. Aussi, la décision morale n'est que rarement transparente ou parfaite : elle risque de laisser des restes sous forme de doute, de honte ou de culpabilité. Face à la difficulté récurrente pour trouver un fil conducteur unique permettant d'aiguiller une théorie morale consistante, il paraît plus prudent de se cantonner à une forme de modestie morale (Molinier, 2012c). Finalement, nous ne pouvons compter avec certitude que sur l'incertitude des contextes dans lesquels s'exerce le jugement moral, qui va de pair avec une inconstance constitutive de la faculté de juger elle-même. Reste que, si souffrance éthique il y a, c'est bien en raison de l'atteinte d'une entité morale, aussi présumée soit-elle (soit ce que nous avons condensé jusqu'ici sous le terme relativement générique de sens moral). Pour expliquer rationnellement la survenue de la souffrance éthique, il faut donc admettre une antériorité de ce sens moral par rapport à l'épreuve pratique. Autrement dit, pour que l'instance morale puisse être mise en souffrance par l'activité, il lui faut forcément préexister l'expérience du travail. Sans précédence du sens moral, pas de souffrance éthique. De cette séquence, comme de la théorie morale qui étaye l'analyse étiologique de la souffrance éthique, il faudra dire quelques mots.

## Souffrance éthique et théorie du sens moral

Contrairement à ce que peuvent laisser entendre les lignes précédentes, je ne chercherai pas à développer de théorie ontologique du sens moral. Ce projet, abordé par quantité d'auteurs dont la compétence en la matière supplante la mienne, dépasse à bien des égards mon ambition. Aussi, je ne m'épancherai pas outre mesure sur la genèse du sens moral (pour une étude approfondie de la question cf. la thèse de Christophe Demaegdt précédemment citée). Quant au contenu dudit sens moral, j'essaierai d'en dire quelques mots, sans en faire pourtant le cœur de mon propos. Cependant, malgré quelques réticences, je considère que l'analyse clinique de la souffrance éthique permet tout de même de renseigner certains pans de

la théorie morale. La souffrance éthique révèle, à tout le moins, que l'articulation entre éthique et activité ne coule pas de source. Car, si on ne peut pas immédiatement déduire, à partir de la clinique de la souffrance éthique, une théorie du sens moral, cette dernière peut cependant nous éclaircir sur ce que ledit sens moral n'est pas. Elle peut également nous renseigner sur les modalités subjectives de contournement ou de mise hors service du jugement moral. C'est même la principale richesse de la clinique de la souffrance éthique, qui porte autant sur les sujets souffrant d'un rapport défailant à l'éthique que sur ceux qui parviennent à éviter la souffrance dans des circonstances où, en tout état de cause, la dimension éthique de l'activité semble mise à mal. Bien souvent, l'énigme de la souffrance éthique est davantage du côté du silence affectif, que des manifestations bruyantes du malaise moral. Comment font certains pour s'épargner la tension qui résulte du désaccord entre la virtualité morale et l'action immorale ?

Osons l'analogie, quelque peu hasardeuse, mais non moins illustrative : la souffrance éthique serait au sens moral ce que la névrose est à la perversion, son négatif. Autrement dit, la clinique de la souffrance éthique devrait permettre de repérer, *a minima*, ce qui, du travail, met en impasse l'autonomie morale subjective. Dans une démarche qui nous renvoie aux fondements de la psychanalyse, faisons l'hypothèse suivante : l'étude des maladies du sens moral devrait permettre de figurer de façon plus précise le fonctionnement salutaire d'une telle faculté morale, quand bien même cette dernière resterait, pour le moment, à caractériser avec précision. Partant de ce constat, je tenterai de renforcer le point de vue, maintes fois décrié (cf. mes *Prolégomènes*), selon lequel le travail n'est pas uniquement affaire d'activité instrumentale, mais un champ éthiquement chargé. Le travail n'est pas exclusivement voué à la production de valeurs d'usage, il constitue également, pour ne pas dire fondamentalement, le lieu d'une actualisation et d'une production de normes et de valeurs. Ce faisant, il représente un vecteur d'aspirations et d'attentes singulièrement arrimées à des conceptions de la vie bonne. Intégrer cette dimension de l'activité dans l'analyse suppose de raisonner à partir d'un concept *étendu* de travail (Noguera, 2011), en faveur duquel je plaiderai. Enfin, j'espère pouvoir montrer comment, sous la loupe de la psychodynamique du travail, l'éthique devient, plus qu'une question de philosophie morale, une question psychopathologique cruciale.

Jusqu'à présent je n'ai pas fait de distinction entre les notions d' « éthique » et de « morale », que j'ai employées de façon interchangeable. Au strict sens étymologique, les deux termes ont la même signification. « Éthique » provient du grec *ethos*, alors que « morale » vient du latin *mores*, ces deux termes renvoyant à peu près à la même chose : à

l'idée de mœurs, de mode et de règle de vie. En revanche, sur le plan conceptuel les différences existent, bien que nombreux auteurs choisissent d'utiliser les deux notions de façon équivalente (Canto-Sperber & Ogien, 2004). D'après Ricœur, un des artisans de la distinction contemporaine entre éthique et morale, avant toute considération pour la loi morale qui oblige, l'éthique s'enracine dans le désir d'être de l'homme. Selon le philosophe, il y a subordination de la morale à l'éthique, primauté du « bon » sur « l'obligatoire », soit priorité de la perspective téléologique d'héritage aristotélicien sur la morale déontologique kantienne<sup>79</sup>. À la différence de la morale kantienne, soucieuse de se conformer aux exigences de l'impératif catégorique, l'éthique se présente comme un impératif hypothétique. D'où la préconisation ricoeurienne d'abandonner l'équivalence des termes, pour faire ressortir la distance qui existe entre la liberté éthique et l'obligation morale. Cette opposition, entre des impératifs relevant d'une morale qui s'impose du dehors à l'agent et une liberté éthique de l'action qui vient de l'intérieur, est au fondement de la distinction entre être et devoir-être. Enfin, cette différenciation nous permet de définir les notions de sujet éthique et de sujet moral : le sujet éthique se réfère à une conception questionnante, inachevée du sujet, alors que le sujet moral se constitue en rapport avec une éducation ou une morale déjà présente. L'antinomie précédente nous renvoie, en psychodynamique du travail, à la nécessaire différence entre autonomie morale subjective et sens moral, la première n'étant en aucun cas synonyme du deuxième (cette antonymie sera développée de façon plus précise dans le Chapitre 5). Dorénavant, et conformément à ce que suggère Ricœur, j'utiliserai le terme de

---

<sup>79</sup> « Qu'en est-il maintenant de la distinction proposée entre éthique et morale? Rien dans l'étymologie ou dans l'histoire de l'emploi des termes ne l'impose. L'un vient du grec, l'autre du latin ; et les deux renvoient à l'idée intuitive de mœurs, avec la double connotation que nous allons tenter de décomposer, de ce qui est estimé bon et de ce qui s'impose comme obligatoire. C'est donc par convention que je réserverai le terme d'éthique pour la visée d'une vie accomplie et celui de la morale pour l'articulation de cette visée dans des normes caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte. On reconnaîtra aisément dans la distinction entre visée et norme l'opposition entre deux héritages, un héritage aristotélicien, où l'éthique est caractérisée à la fois par sa perspective téléologique, et un héritage kantien, où la morale est définie par le caractère d'obligation de la norme, donc par un point de vue déontologique. On se propose d'établir, sans souci d'orthodoxie aristotélicienne ou kantienne, mais non sans une grande attention aux textes fondateurs de ces deux traditions : 1) la primauté de l'éthique sur la morale 2) la nécessité pour la visée éthique de passer par le crible de la norme 3) la légitimité d'un recours de la norme à la visée, lorsque la norme conduit à des impasses pratiques. (...) Autrement dit, selon l'hypothèse de travail proposée, la morale ne constituerait qu'une effectuation limitée, quoique légitime et même indispensable, de la visée éthique, et l'éthique en ce sens envelopperait la morale. » (Ricœur, 1996, p. 201).

morale pour désigner un ensemble de principes et de normes relatives au bien et au mal, de valeurs absolues, qui permettent d'évaluer et de qualifier les actions humaines. Voisine de la morale, l'éthique contribue moins à la formation des principes qu'elle ne les met en question. Ainsi, l'éthique interroge la façon dont les normes sont actualisées ou réactualisées dans les situations concrètes. Elle désigne de ce fait un rapport particulier à la morale. En outre, l'éthique renvoie à une interrogation engagée dans l'action, interrogation évolutive et ouverte sur le monde (l'éthique est un destin, bien plus qu'une origine). En ce sens, elle entretient un rapport serré avec la *praxis* aristotélicienne, selon laquelle les principes moraux ne peuvent être intégralement explicités de façon rationnelle, ni évalués abstraitement, puisque ce sont les pratiques concrètes qui leur confèrent un sens en les inscrivant dans la vie sociale. En somme, éthique et morale coexistent dans chaque personne à travers des questionnements différents : « comment dois-je vivre ? » et « quels sont mes devoirs ? ».

Au premier abord, le mal-être des téléconseillers en centre d'appels paraît fort éloigné, pour ne pas dire totalement étranger, à des considérations philosophiques d'un tel ordre. Dans quelle mesure leur souffrance témoigne-t-elle d'une mise à mal des dimensions éthique et/ou morale du travail? Si tant est que l'on puisse légitimement parler d'éthique ou de morale au travail, d'aucuns soutenant que les deux notions non seulement restent, comme doivent impérativement rester, étrangères au domaine de l'activité. Recourant à un vocabulaire, et en l'occurrence à une théorisation différente, ne devrait-on pas préférer la description du malaise en termes de travail empêché ou de conflits sur la qualité (Clot, 2010), ce qui permettrait de congédier les valeurs morales de la discussion étiologique? Certes plus commode, ce précepte éluderait pourtant le fait que les conflits de normes, comme les controverses sur la qualité, peuvent difficilement se penser en dehors d'une axiologie de l'activité (Demaegdt & Rolo, 2013). La question du « bon travail » ou du « travail bien fait » (Clot, 2010) est intimement liée à la question de l'éthique (Molinier, 2011), du moins dans la version qu'en donnent les éthiques du *care*. Les conceptions de la qualité sont tributaires de la délibération sur les pratiques et les règles. De surcroît, elles portent la marque des stratégies défensives mises en place par les salariés pour se protéger des contraintes délétères de l'organisation du travail. Aussi, la qualité est-elle fortement contextuelle et nous ne pouvons imaginer de qualité autre que située. Si l'on se fie au récit qu'en donnent les travailleurs, elle passe en grande partie par la régulation interne au collectif de travail, par le souci de réaliser un produit ou un service en conformité avec les règles de l'art, par le respect d'une histoire professionnelle partagée.

En psychodynamique du travail le collectif prend un sens très précis : ce n'est pas seulement un groupe ou une équipe, mais une communauté qui s'est constituée en rapport avec des règles de travail. Ces dernières ne sont pas prescrites par l'organisation du travail, mais élaborées et remaniées par le collectif lui-même, de telle sorte que les travailleurs sont à la fois les auteurs et les destinataires des normes édictées. À l'inverse des prescriptions et consignes émanant de la hiérarchie, les règles représentent des principes d'action, communément acceptés, produits par ceux qui sont en première ligne face au réel. Elles imposent une autolimitation de l'activité, tout en étant porteuses des inclinations des membres du collectif. En somme, les règles de travail sont le produit d'accords normatifs, c'est-à-dire d'agrément sur ce qui est considéré valide, correct, juste ou légitime dans l'exercice d'une profession (Molinier, 2006). Ainsi, les travailleurs sont les auteurs de véritables règles de travail qui se rajoutent et complètent l'organisation formelle. Il ne s'agit plus seulement ici de ficelles, de trucs et de savoir-faire ponctuels ou isolés, mais d'un ensemble cohérent et articulé dont la sommation conduit à l'élaboration de véritables principes régulateurs pour l'action et pour la gestion des difficultés ordinaires et extraordinaires survenant au cours du travail. Les règles reposent (en même temps qu'elles stabilisent) sur des consensus concernant les manières de travailler ensemble. Enfin, l'observance des règles constitue la base nécessaire au façonnement de relations de confiance entre les travailleurs.

Mais les règles de travail ne sont pas uniquement des règles techniques. Elles sont aussi, et peut-être plus fondamentalement, des règles éthiques. De plus, elles interviennent dans la régulation des relations entre les hommes et incident de ce fait sur les modalités de la convivialité et du vivre-ensemble. Par conséquent, l'organisation réelle du travail et ses ajustements ne relèvent pas que de conflits techniques. Les affrontements sur la dimension éthique et sociale du travail pèsent sur l'organisation réelle du travail autant, voire davantage, que la dimension technique. En substance, une règle est toujours à la fois une règle technique (fixant les manières de faire), une règle sociale (encadrant les conduites d'interaction), une règle langagière (définissant des modes stricts d'énonciation, stabilisés en pratiques langagières) et enfin une règle éthique (au regard de la justice et de l'équité) (Molinier, 2006). Comme le démontrent les travaux de Nicolas Dodier (Dodier, 1995), la référence au métier et au respect des règles de la tradition y est pour beaucoup dans la constitution d'un système de valeurs au travail. La constitution d'un *ethos* de métier dépend d'une activité de production et de stabilisation de règles collectives, que la psychodynamique du travail désigne par le terme d'activité déontique. La référence commune qui fonde l'activité déontique est constituée par le réel, ou plutôt par les différentes manières de faire face au réel, soit ce qui échappe à la

maîtrise et se fait connaître sous la forme de l'échec dans le travail. Ainsi, l'activité déontique s'assimile à un processus d'autodétermination des normes de l'activité. Les difficultés rencontrées par les uns et les autres sont socialisées au sein d'un espace de délibération, lieu d'expression d'opinions et de débat contradictoire dont le but est de régler le rapport au réel. Tel que le caractérise Christophe Dejours, la spécificité de l'espace de délibération, c'est précisément de ménager des conditions propices à une parole incertaine, à une parole inachevée, à une parole qui se cherche ou qui cherche à traduire une expérience (Dejours, 2009a). Aussi, l'activité déontique se déroule dans un espace interne à l'entreprise, au service ou à l'administration concernée, un espace de parole et d'écoute (formel ou informel) où les agents acceptent de mettre en commun ce qui, de la tâche, résiste. Dans le meilleur des cas, de cette délibération naîtront des accords normatifs qui, pourvu que les conditions le permettent, deviendront par la suite les bases qui feront référence dans le travail collectif pour évaluer l'action et juger des comportements à adopter dans les situations problématiques. À terme, ces accords pourront venir s'inscrire dans une tradition et une histoire de métier, voire dans une déontologie professionnelle sous la forme de règles de métier.

N'en déplaise à certains, la nécessaire régulation du travail dans son versant collectif aboutit à la formation de règles, règles qui ne portent pas uniquement sur l'aspect technique du travail, mais également sur sa dimension morale. Qu'on le veuille ou pas, toute analyse des règles nous invite à aborder la question du devoir-être. Dans une grande partie des cas, les conflits de valeurs ou les dilemmes éthiques seront à l'origine même de l'activité de production de règles : ils sont l'objet sur lequel porte la délibération. La production de normes morales trouve alors sa source dans les problèmes éthiques concrets qui se posent aux salariés dans l'exercice de leur activité, problèmes qui seront par la suite traités au sein du collectif de travail, lorsque les conditions organisationnelles le permettent.

*La rencontre entre activité et morale prend donc pour point d'achoppement, dans un premier temps, les règles du travail. Ces dernières forment la base de ce qu'il conviendrait désormais d'appeler une grammaire morale de l'activité.* En sortant du domaine de compétences de la psychodynamique du travail, et si l'on déborde délibérément sur le champ de la philosophie morale, la théorie des règles de travail repose sur une forme de déontologisme moral, largement influencée par l'éthique de la discussion habermassienne (Dejours, 2007a; Habermas, [1991] 1992). À l'instar de l'éthique de la discussion, la conceptualisation de l'activité déontique en psychodynamique du travail renvoie clairement à une approche déontologique de la morale : les normes morales (à comprendre, les règles de travail) sont des principes contraignants, des obligations qui s'adressent aux individus et les

poussent à s'y conformer. L'élaboration de ces principes moraux est le résultat d'une procédure de discussion réelle. Les principes ainsi constitués se différencient explicitement des impératifs instrumentaux et des obligations issues de l'organisation du travail, même si ces derniers doivent être pris en compte dans la délibération. Mais, contrairement à la majeure partie des approches déontologiques, on ne peut dire de la théorie de l'activité déontique qu'elle ne pèche pour son formalisme ni pour son abstraction. Ici, la procédure de construction des règles morales vise à répondre à des problèmes palpables, à savoir les difficultés soulevées par la rencontre avec le réel et les impératifs de la tâche. Les normes ainsi produites stipulent des devoirs concrets et des principes qui sont spécifiques à un contexte donné. Enfin, il y a concomitance entre les pratiques sociales et la procédure de formation des valeurs. En ce sens, la théorie de l'activité déontique se rapproche plus d'une éthique naturalisée que d'une éthique idéalisée, renouant de la sorte avec les préceptes des éthiques du *care* :

« Le *care* est une pratique tout autant qu'une valeur (...). Une autre façon d'exprimer cette idée consiste à dire que le *care* est une éthique naturalisée. » (Feder-Kittay, 2012, p. 127).

« (...) parce que les valeurs du *care* sont inhérentes à la pratique elle-même, il y a un calibrage, en évolution, mais constamment à l'œuvre, ajustant mutuellement les pratiques et les valeurs. En d'autres termes, les valeurs que les pratiques du *care* expriment sont étroitement soumises aux finalités de la pratique. » (*idem.*, p.129).

Pourtant, les approches déontologiques tendent traditionnellement à s'opposer aux éthiques du bien, dans la mesure où elles débouchent sur une version impérative, plutôt qu'attractive, de la morale. Le procéduralisme habermassien à partir duquel a été conçu le modèle de l'activité déontique impliquerait à ce moment-là d'assumer un écart vis-à-vis des éthiques du *care*. Cependant, l'éventuel écart entre les deux paradigmes se trouve réduit du fait du contextualisme propre à la psychodynamique du travail. Dans sa version habermassienne, l'éthique de la discussion vise à fournir un modèle universel débouchant sur la constitution de normes morales légitimes. En ce qui concerne la psychodynamique du travail, la discussion est ancrée dans un substrat matériel. Elle n'est plus privée de contexte précis et prend place dans la sphère du travail, de ses dilemmes et de ses embûches. Par ailleurs, une attractivité minimale des règles est assurée par la possibilité qu'offrent ces dernières de se soustraire à l'inconfort provoqué par l'échec face au réel, à l'incertitude de la décision pratique, à la culpabilité inhérente aux transgressions solitaires. Ainsi comprises, les règles ne sont plus uniquement perçues comme des impositions, mais également comme des ressources.

Pourtant, on ne peut faire des règles de travail une panacée : elles ne permettent certainement pas de régler l'ensemble des situations problématiques; elles ne fournissent guère de réponse unanime aux dilemmes de l'activité. Néanmoins, l'activité déontique permet, *a minima*, de socialiser les difficultés et de s'accorder collectivement sur les conduites à adopter face aux particularités du travail. C'est pourquoi on estime que l'activité déontique et son corollaire, la coopération, jouent un rôle primordial dans le combat contre la souffrance au travail, en ce qu'elles permettent d'assembler les conditions qui favorisent la transformation de la souffrance en plaisir (Dejours, 2009c; Gernet & Dejours, 2009). Il s'agit là d'un maillon essentiel dans le processus qui permet de s'affranchir de la souffrance inhérente à la rencontre avec le réel et de lui donner un destin plus heureux. En cela, les règles, résultat souhaité de l'activité déontique, ne sont plus seulement des normes qui s'imposent de l'extérieur, mais des principes produits et endossés par des individus engagés dans un colloque singulier (mais régulé collectivement) avec le réel.

La prescription à mentir n'atteint pas seulement le cadre moral de l'activité. Elle entame la finalité même de l'action. Car, en établissant les balises normatives à l'intérieur desquelles prend place l'activité, les règles se prononcent, bon gré mal gré, sur la visée de l'activité, visée qui ne peut se détacher d'une conception de la vie bonne. C'est le versant éthique, à proprement parler, de l'activité qui se trouve de la sorte affecté. La dimension téléologique dont il est question interroge la façon dont les valeurs sont actualisées dans les situations rencontrées, nouant de cette façon le dialogue entre normes morales et visée éthique. En psychodynamique du travail, tout questionnement sur la visée de l'action est voué à rencontrer le problème du sens du travail, ou du « contenu significatif de la tâche », comme il était jadis convenu de s'y référer (Dejours, 1980). Or, les règles de métier comportent une dimension éthique qui est étroitement liée à la question du sens du travail. En effet, si les individus se mobilisent en faveur d'un « travail de qualité », ce n'est pas uniquement le fait d'une nature humaine bienveillante ou volontaire, ni d'une « pulsion de perfectionnement », pour reprendre l'expression de Freud (Freud, [1920] 2002). Dans le souci porté au respect des règles de travail, à ce qui compte, à ce qui a de l'importance, il en va d'un souci pour sa propre identité. Lorsque cette dimension est mise en péril, c'est le sujet lui-même qui risque sa santé. Car ce souci apparaît comme un témoin de la façon dont les hommes souhaitent s'engager dans le monde et mener leur vie. Bien entendu, on ne peut réduire cet engagement à un souci de soi. Il relève également d'un souci de l'autre, des autres. Comme le soutient Pascale Molinier « toute tâche s'inscrit dans une éthique individuelle et collective, étroitement corrélées » (2011, p. 19). On voit désormais comment la question de l'éthique s'installe au



cœur des réflexions sur la déontologie et le professionnalisme, et comment elle participe aux représentations que les salariés construisent à propos du sens de leur activité.

Dans un domaine où le souci de l'autre et la volonté de servir représentent une composante essentielle de l'activité, l'impression d'agir au détriment des clients ne peut être admise sans provoquer de la honte. Dans le cadre d'une relation de service, où ce qui est au centre du métier est l'autre, client, usager ou patient, ce type de pratiques peut être vécu comme un désaveu ou une atteinte à la conscience professionnelle. Le conflit entre les valeurs de service et les valeurs portées par l'entreprise en termes de rentabilité laisse les salariés aux prises avec un conflit qui oppose ce qu'on leur demande de faire et ce qu'ils estiment devoir faire. La persistance de ces conflits de valeurs fragilise les salariés, le risque étant de rajouter à une intense dévalorisation professionnelle, la perte de l'estime de soi. Ainsi, déroger aux règles, négliger les accords collectifs, issus d'une histoire de métier construite et partagée par tous, suscite chez certains un sentiment diffus de culpabilité. Ce dont font état, en partie, les téléconseillers interrogés. La dimension proprement normative de l'activité se trouve contrariée par la prescription à mentir, prescription qui implique, pour une partie d'entre eux, de bafouer les règles de métier. Salariés de l'entreprise depuis plusieurs années, insérés dans une histoire de métier, impliqués en bonne partie dans les débats qui ont abouti aux accords normatifs en vigueur, l'infidélité vis-à-vis de principes qu'ils ont eux-mêmes contribué à édicter, la trahison de valeurs qu'ils ont fièrement portées, se solde par un accablement patent dans leur discours.

Étant donné que ces règles fonctionnent également comme des critères permettant d'apprécier la qualité de la production ou du service, leur trahison amène certains à considérer qu'ils exercent un travail dépourvu de qualités, un « sale boulot ». Car, d'une certaine façon, les règles expriment les exigences auxquelles il faut satisfaire pour que l'on puisse dire d'une production ou d'un service qu'il est de qualité. Quand les méthodes d'organisation du travail, comme les agissements des salariés, contrarient ces exigences, survient l'impression d'une dégradation de l'activité. Lorsque les règles, bafouées, ne peuvent plus remplir leur rôle de garde-fou à l'égard des entorses, manquements ou falsifications qui risquent d'amoindrir la qualité du travail, les salariés sont directement exposés aux effets néfastes du sale boulot. Ce dernier renvoie à celui qui l'effectue une image de soi désastreuse, ce que les téléconseillers expriment à leur façon lorsqu'ils affirment que « les clients ont raison de rouspéter, on fait du travail dégueulasse! » En réalité, les atteintes narcissiques du sale boulot sont considérables. Ce travail, dans lequel on peine à se reconnaître, sape l'estime de soi, et risque de se traduire par un sentiment de dévalorisation de soi teinté de dépression.

De cette analyse clinique découle la défense, d'une part, de la centralité éthique du travail : la sphère du travail n'est pas seulement un champ où viennent s'implanter des valeurs et des conceptions éthiques produites ailleurs, mais qui génère ses propres modèles éthiques, pouvant s'étendre à d'autres secteurs de la vie sociale. D'autre part, je plaide également pour la prise en compte de la centralité psychopathologique de l'éthique, en cela que les manquements et les entorses éthiques risquent de générer des troubles psychopathologiques majeurs, sans que l'on puisse exclure de l'horizon des possibles l'issue la plus dramatique qui soit, le suicide au travail. Du moins c'est ce que porte à penser la clinique du mensonge prescrit au travail.

Mais, quand bien même éthique et travail seraient intimement liés, cette liaison ne se fait pas invariablement dans le sens d'un bien. En effet, l'existence même de la souffrance éthique pourrait, dans une première analyse, nous remettre vers un modèle de l'homme naturellement bon qui, contrarié au niveau de ses aspirations éthiques, tomberait malade. Cette version simpliste de l'étiologie de la souffrance éthique, reprise par certains critiques de Dejours (Davezies, 2010), déforme la compréhension des décompensations psychiques dans lesquelles l'aspect éthique est impliqué. Car, comme j'espère l'avoir démontré, la souffrance éthique n'est pas le fait, mécanique, de désagréments imposés à une soi-disant « loi du cœur » (Terestchenko, 2007). J'en tiens pour preuve les nombreux cas où les empêchements éthiques débouchent sur le silence affectif bien plus que sur le trouble de la conscience. Ainsi, ni le travail ni la souffrance éthique n'ouvrent obligatoirement la voie de l'action éthique.

## Sale boulot et souffrance éthique : où l'on confirme que la souffrance éthique n'offre pas de garantie morale

La clinique du sale boulot reste équivoque : parmi les acteurs du sale boulot, les uns développent troubles et symptômes divers, tandis que les autres ne manifestent aucune perturbation apparente. En psychodynamique du travail, la notion de sale boulot est habituellement articulée au concept de souffrance éthique. Selon le sociologue américain E.C. Hugues ([1971] 1996) (à qui on doit cette notion) le sale boulot (*dirty work*) comprend non seulement des métiers (ou des activités complexes) considérés par l'ensemble de la population comme dégoûtantes parce que liés à l'écoulement des humeurs sexuelles ou corporelles, au débarrassage des cadavres ou à l'évacuation des déchets de la vie quotidienne ; mais aussi ce

qui, dans toute activité, peut se définir comme ce qu'on cherche à ne pas faire et, si possible, à déléguer à quelqu'un de moins bien placé dans la hiérarchie socioprofessionnelle. Parmi ces tâches désagréables figurent aussi (mais pas exclusivement) des tâches douteuses sur le plan de la morale ordinaire, même si légales ou momentanément couvertes par une loi inique<sup>80</sup>. Le sale boulot, c'est ce qu'on voudrait s'éviter, ce à quoi on ne voudrait pas penser.

Le double sens du concept conduit à distinguer entre *boulot sale* (salissant et jugé physiquement dégoûtant) et *sale boulot* (qui laisse les mains propres, mais s'avère moralement discutable) (Molinier et coll., 2010). La deuxième variante renvoie spécifiquement à la souffrance éthique, dans la mesure où elle concerne les activités qui impliquent des contraventions morales, à l'inverse du boulot sale qui n'a trait qu'aux aspects salissants, au sens littéral du terme, du travail.

Cependant, le rapport entre sale boulot et souffrance éthique est moins linéaire qu'il ne paraît : l'un et l'autre ne marchent pas toujours de concert et le premier ne génère pas forcément la deuxième. Ce serait sans doute plus rassurant si, d'après une mécanique moralisatrice, l'infidélité vis-à-vis de ses propres valeurs déclençait inmanquablement l'autopunition, plongeant le malfaiteur dans un tourment de culpabilité et de remords. Tel n'est pourtant pas le cas : l'impie n'est pas toujours victime de sa propre conscience, comme la faute morale ne déclenche pas forcément malheur et souffrance, tant s'en faut. Pour que souffrance il y ait, encore faut-il que la faute en question soit perçue comme telle par celui qui l'agit. Car, dans une perspective clinique, il n'est pas aisé de décréter, de l'extérieur, ce qui fait transgression pour les sujets en question (même si, du point de vue de la morale ordinaire, certaines conduites peuvent instinctivement attirer le reproche). Le risque étant, en raisonnant à partir de nos propres catégories morales, de les mettre à la place de celles des salariés. Au final, le contenu du sens moral reste fortement individualisé. Il n'est pas prévisible et ne se donne pas à la compréhension en amont de l'investigation clinique.

Pour l'heure, donc, il n'y a pas de solution toute prête à l'équation sale boulot-souffrance éthique. L'antinomie se joue entre, d'un côté, la « vérité » clinique de la souffrance éthique, de l'autre l'étonnante « normalité » du sale boulot. Si la souffrance éthique met en avant

---

<sup>80</sup> « Comme on le sait, un métier ne comporte pas une seule tâche mais plusieurs ; certaines d'entre elles constituent le "sale boulot" du métier, et ce sous plusieurs rapports : simplement parce qu'elles sont physiquement dégoûtantes ou parce qu'elles symbolisent quelque chose de dégradant et d'humiliant. *Enfin, le sale boulot peu correspondre à ce qui va à l'encontre de nos conceptions morales les plus héroïques.* Tous les métiers comportent du sale boulot» (Hughes, [1971] 1996, p. 81). Hughes utilise comme exemples de sale boulot le travail des concierges ou des aides-soignantes mais également celui des huissiers et des S.S.

l'incompatibilité entre valeurs morales et activité, ladite souffrance disparaît facilement dans de nombreuses situations professionnelles où les salariés s'adonnent sans ambages au sale boulot. Ce que rappelle Hughes, en déclarant que le sale boulot est le fait d'honnêtes gens, aussi bons ou aussi mauvais que chacun d'entre nous (Hughes, 1962). C'est sans doute ce qui dérange dans le sale boulot : il n'est pas le fait d'individus d'exception, mais de l'ordinaire de la gente humaine. En fait,

« Le sale boulot, sur son versant plus normatif (celui qui a trait à la division du travail du mal), nourrit plutôt la thèse que tout être humain est par nature capable du pire, une réflexion typiquement après l'Holocauste, celle-ci ayant montré que les marqueurs habituels du développement - l'intelligence et l'éducation - ne font pas obstacle à l'atrocité morale. » (Molinier et coll., 2010, p. 18).

Force est de reconnaître que le travail peut être mis au service du meilleur comme du pire. Ce dernier ne contient pas, en essence, d'horizon éthique propre, et encore moins de tropisme moral intrinsèque. Aussi, il n'y a pas d'éthique immanente à l'activité, cette dernière ne pouvant fournir de garantie en dehors d'une réflexion sur les finalités de l'action. Même si les règles de travail fondent un ordre moral, celui-ci peut œuvrer en faveur de la barbarie (malheureusement, les exemples qui permettent d'appuyer cette affirmation sont nombreux). Il suffit de déconnecter l'ordre normatif en question de toute visée éthique. Ainsi, pour pouvoir imaginer des destins et des débouchés éthiques au travail, il nous faut au préalable admettre que ces derniers ne sont pas contenus en germe dans la monade qu'est l'activité. La téléologie de l'activité dépend bel et bien de la visée adoptée et du sens accordé à la tâche. En ce sens, « bien faire » n'est pas toujours synonyme de « faire le bien ». L'efficacité, la productivité ou la qualité ne garantissent pas, à elles seules, l'éthique de l'action. Voilà une façon de reboucler avec les préoccupations de nos téléconseillers, qui décrivent les méthodes employées par leurs semblables en vue d'atteindre les objectifs commerciaux. Selon eux, la course effrénée aux résultats rompt avec la finalité de leur tâche, à savoir le service à autrui. Tromper, manipuler ou abuser de la crédulité des clients afin d'accroître ses primes ou le rendement de l'équipe représente l'équivalent d'une forfaiture. Agir au détriment de l'intérêt du client c'est faire précisément l'inverse de ce qu'ils estiment devoir faire, et, par conséquent, aller à l'encontre du sens qu'ils accordent à leur mission. Pour d'aucuns, il s'agit là d'une perversion de la relation de service, voire d'un renversement du *care*, dans la mesure où ce qui compte pour les uns risque de nuire aux autres.

*Les difficultés théoriques soulevées par la clinique du sale boulot sont majeures : lorsque le travail ne contribue plus à prendre en charge la vulnérabilité des bénéficiaires, mais à l'exploiter à son propre profit, peut-on encore faire de ce qui compte pour les individus l'essence de la moralité ? Quand ce qui intéresse, pour certains téléopérateurs, n'est rien d'autre que « plumer » les clients, quitte à les tromper, ne devrait-on pas renoncer à faire de « l'importance de l'important » le noyau de la moralité ?* Dans la situation qui nous occupe – la clinique du mensonge prescrit au travail – ce qui compte, ce dont se soucient les téléopérateurs, n'est pas forcément au service de ce que l'on pourrait ordinairement concevoir comme un bien, sauf à faire de l'exploitation et du profit des biens au même titre que la sollicitude, l'attention ou la prévenance. Quand bien même on voudrait rester attachés à une théorie morale dont la clé de voûte résiderait en une pluralité des biens, force est d'admettre qu'il n'y a pas toujours équivalence entre la variété des biens désirables.

Au terme de cette incursion au cœur de la souffrance éthique, on s'aperçoit que le concept introduit dans *Souffrance en France* (Dejours, 1998a) a subi des amendements successifs. Ces derniers sont allés dans le sens d'un élargissement considérable et on serait presque tenté de dire que la souffrance éthique n'est plus une, mais multiple. Mais, plutôt que remises en cause, les intuitions initiales ont surtout été enrichies par les travaux successifs de Pascale Molinier, Lise Gaignard ou Christophe Demaegdt.

En guise de conclusion, disons que la clinique du sale boulot constitue une sérieuse mise en garde contre le moralisme : elle fait de vous et moi de potentiels responsables de la réalisation dudit sale boulot. Elle nous renvoie, d'après la remarquable intuition de Hughes, à « la dangerosité toujours tapie en nous » (Hughes, 1962, p. 22). Ladite dangerosité a certainement trait au potentiel démoniaque du sexuel, sa perversion, son sadisme. Ainsi, l'introduction des données issues de la psychanalyse permet, dans le dialogue avec la philosophie morale et la psychodynamique du travail, d'épaissir la notion de souffrance éthique pour éviter d'en faire un concept moralisant. Tout, dans l'anthropologie partagée par la psychanalyse et la psychodynamique du travail, nous pousse à penser l'homme comme foncièrement amoral, du fait du sexuel. Dès lors, l'éthique relève forcément d'une conquête, d'un acquis arraché au sexuel par la lutte. De ce point de vue, la question des destins des pulsions, et leur corrélat défensif, devient centrale. En effet, il n'y a pas d'étiologie de la souffrance éthique qui puisse faire l'économie des défenses. Seules ces dernières permettent de joindre les deux bouts entre le malheur de la souffrance éthique et la banalité du sale boulot. À l'évidence, l'engagement des honnêtes gens dans le sale boulot ne peut être rendu

intelligible sans prise en compte de la médiation fondamentale que constituent les défenses. Ces dernières viennent s'interposer entre la souffrance et le sens moral, altérant de la sorte le chemin de l'action.



## Chapitre 4 - Stratégies de défense et aliénation

L'analyse étiologique de la souffrance nous a permis de mettre en évidence différents éléments en cause dans la survenue et la multiplication des décompensations psychopathologiques dans le centre d'appel étudié. Au premier rang de ces maux, on trouve une souffrance qui tient à la matérialité de la tâche : répondre aux plaintes et aux réclamations récurrentes, affronter l'agressivité de clients insatisfaits ou abusés, voire carrément outrés de la façon dont ils ont été traités, implique une fermeté et une retenue professionnelle (et psychologique) qui ne coule pas de source. En première ligne du front, les conseillers sont constamment exposés à la colère et au mécontentement des clients, qu'ils sont tenus d'éponger tant bien que mal. À cela se rajoute le fait, troublant mais fréquent, que le jugement péjoratif des clients rencontre celui, non moins péjoratif, des conseillers, à propos du professionnalisme (ou plutôt du manque de professionnalisme) de leurs collègues téléopérateurs. De toute évidence, chacun est au fait des pratiques suspectes – pour ne pas dire ouvertement trompeuses – de ses congénères, devenus, pour beaucoup d'entre eux, de véritables experts en mensonge. Il n'est donc pas rare que les conseillers tombent d'accord avec les clients pour condamner l'iniquité du traitement dont ils ont été victimes, ce qui contribue à accroître la pénibilité de la tâche et le sentiment de dévalorisation de soi qui en découle. Autrement dit, les conseillers ne peuvent se garder de penser qu'ils font un sale boulot (peut-être devrait-on parler ici de boulot sale, même si leur activité n'implique pas le contact physique avec la saleté...), au sens d'une activité à laquelle l'entreprise ne confère que peu de prestige, une activité qu'aucun de leurs collègues vendeurs ne désire faire, voire que tout le monde souhaite s'épargner. Comme à l'accoutumée, le sale boulot est ici victime d'un déficit de reconnaissance chronique, nul ne pouvant accorder de la valeur à ce que personne ne veut faire.

C'est donc sur fond d'un manque de reconnaissance que vient s'immiscer la souffrance éthique, en lien cette fois-ci avec le mensonge et la tromperie des clients. Pour mériter les louanges de la hiérarchie, ainsi que les primes et les avancements nécessaires à la progression de carrière, on ne peut faire sans duper les clients, sans leur vendre des produits qui, au fond, ne leur conviennent pas, sans leur fournir des informations erronées, sans souscrire des



options payantes à leur place et sans leur consentement. De ces procédés, tous sont informés, même si certains, complices de l'entreprise mensongère, chercheraient à les dissimuler. D'autres peinent pourtant à s'accommoder de ce mode opératoire. Chez ces derniers, la survenue d'une souffrance éthique signale le désaccord entre ce qu'ils estiment devoir faire, la prescription à mentir, et ce que, malgré tout, ils finissent par faire. Ici, la haine de soi, éveillée par l'expérience de la trahison de ses propres valeurs, représente un risque psychopathologique majeur. Ce processus psychopathologique est vraisemblablement en cause dans les suicides de certains des salariés du centre d'appels que nous apprenons lors de la phase finale de l'enquête.

Compte tenu des différents éléments rassemblés, il me paraît important de référer ici une dernière source de souffrance, non des moindres : l'angoisse que suscitent chez les téléconseillers les différentes formes de décompensations qui s'abattent sur les autres, collègues et supérieurs hiérarchiques. La multiplication des atteintes à la santé (accident vasculaire cérébral, dépression, décès sur le lieu de travail, suicide et tentative de suicide...) qui accablent l'ensemble des salariés inquiète ceux qui continuent à travailler. Ces derniers font souvent le rapport entre les conditions du travail et l'accroissement des problèmes de santé. Beaucoup ressentent à la première personne les effets des modes d'organisation du travail (troubles du sommeil ou de l'appétit, humeur triste, fatigue constante...), d'où le terme utilisé de « mal-être » ou de « malaise ambiant » pour parler de la situation vécue dans ce centre d'appels. Le plus angoissant reste logiquement les suicides de collègues. Pourtant, la parole semble prisonnière lors des tentatives pour évoquer ces actes dramatiques. L'accablement et l'angoisse agissent comme de véritables inhibiteurs, provoquant un gel de la parole, de telle façon qu'une véritable *omerta* s'installe au sein des collectifs de travail. Néanmoins, dans l'intimité, ou dans des cercles restreints, certains s'interrogent sur ces suicides : pourquoi un tel collègue en est-il arrivé là ? Aurait-on pu faire quelque chose pour l'éviter ? D'un côté, chacun s'interroge, non sans culpabilité, sur son implication et sa part de responsabilité dans la survenue d'un passage à l'acte suicidaire. De l'autre, les salariés prennent conscience de la violence des pressions exercées par l'organisation du travail sur la santé et s'interrogent sur leur propre capacité à tenir face aux contraintes délétères d'un tel système.

Tenir face à une souffrance d'une telle ampleur implique la mise en place de procédures défensives particulièrement résistantes, notamment lorsque le réel fait retour sous la forme des plaintes et des réclamations des clients. Dans ces circonstances, le maintien du déni demande

une cohésion qui ne peut être obtenue sans une radicalisation des modes de défense, voire – fait surprenant – sans une collaboration de l’organisation du travail aux stratégies défensives des salariés.

## Clinique des défenses dans le travail du mensonge

### Le recours individuel à l’activisme

L’exigence de résultats quantitatifs, la multiplication des contraintes en termes de productivité et de rendement conduisent certains salariés à se lancer dans une course frénétique à la performance. En sus de sa fonction évidente à l’égard des impositions de l’organisation du travail, cette hyperactivité productive remplit une fonction défensive majeure, rencontrée à maintes reprises dans les enquêtes en psychodynamique du travail (Dessors & Jayet, 1990; Dejourn, 2004a; Gagnard & Charon, 2005). Les termes d’« activisme », d’« hyperactivité », de « présentéisme », de « bougisme » ou « d’autoaccélération » sont autant de façons de désigner la valence défensive de ce que Dessors & Jayet (1990) ont habilement appelé une « boulimie de travail ». Il faut entendre par activisme le consentement ou même la participation personnelle à la surcharge de travail. Autrefois identifiée dans le travail industriel (Dejourn, 1980), cette stratégie défensive individuelle se retrouve également dans les activités de service. L’engagement maximal dans l’« abattage d’appels » et la vente à outrance permettent d’une part de se conformer aux objectifs et aux cadences prescrits, d’autre part d’empêcher la pensée. En effet, la mobilisation de l’ensemble des ressources de l’appareil psychique au service du rendement empêche toute autre pensée de refaire surface. De cette façon, l’activisme, intentionnellement entretenu (et parfois sollicité) par les téléopérateurs, écarte le conflit éthique du champ de la pensée, permettant de maintenir l’ensemble de la personnalité au service de la productivité. Il agit comme une forme d’aveuglement délibéré, ce que les téléconseillers énoncent ainsi : « Pour vendre, moi j’arrive le matin au travail et je me lobotomise ». Cette « lobotomisation » volontaire remplit une double fonction : tout d’abord, en réprimant le fonctionnement psychique spontané, elle permet de tenir le rythme de travail imposé et d’atteindre les objectifs ; deuxièmement, l’engourdissement de la pensée, corrélat de la répression pulsionnelle, permet de neutraliser la souffrance éthique.

## L'idéologie défensive : héros et salauds

La stratégie individuelle de l'activisme est doublée de stratégies collectives de défense qui influent considérablement sur les relations sociales au sein du plateau. Ainsi, une des évidences cliniques de l'enquête concerne la structuration des collectifs de travail. L'appartenance des téléconseillers à des groupes informels distincts repose sur un clivage : d'un côté, ceux qui se considèrent comme des « vendeurs », par opposition aux « fonctionnaires » ou aux « glandeurs » ; de l'autre, ceux qui s'intitulent « conseillers clientèle » et qui dénoncent les modes opératoires des premiers, qu'ils appellent non pas des « vendeurs », mais des « fourgeurs ». Les « conseillers clientèle » condamnent les méthodes des « fourgeurs », qui, à coup de ventes forcées et d'abus commerciaux, explosent les objectifs, s'adjuvant de juteuses récompenses matérielles. À l'opposé, les « vendeurs » se conçoivent comme la vraie force économique de l'entreprise, contrairement aux « glandeurs » qui, faisant preuve de « mauvais esprit » et de « résistance au changement », freinent le développement économique de la société. Sans eux, jeunesse dynamique et entreprenante, l'entreprise succomberait à la compétition et perdrait des parts de marché essentielles pour assurer la victoire dans la guerre économique en cours. Les deux camps se méprisent mutuellement, ce qui rend la cohabitation au sein de la plateforme téléphonique particulièrement explosive. Les relations entre collègues sont teintées d'animosité. Il arrive même que des différends professionnels se soldent par des affrontements violents.

D'après certaines approches des relations sociales au travail, la configuration ainsi obtenue pourrait s'interpréter en termes de « culture », de « mentalité » ou « d'idéologie » de groupe. Les mouvements d'adhésion à l'un ou l'autre des groupes comme, à l'inverse, les phénomènes d'excommunication reposent sur la possession ou l'affichage de caractéristiques fortement personnalisées : d'un côté des jeunes, au statut précaire, friands de nouvelles technologies et imbus d'une culture de la performance et de la compétition. De l'autre des « anciens », réfractaires aux nouvelles méthodes de gestion adoptées par l'entreprise, qui ne jurent que par les valeurs du service client. Mais, si idéologie il y a, c'est plutôt d'idéologie défensive (au sens que confère la psychodynamique du travail à cette notion (Dejours, 1980 ; Molinier, 2006)) que d'idéologie ou de mentalité de groupe qu'il faudrait parler. Ceci, car ce jeu d'oppositions est fondé sur une base matérielle, à savoir des façons discordantes d'affronter le réel du travail chez le groupe des « vendeurs » et chez celui des « conseillers ». Par ailleurs, la formation de ces deux clans s'inscrit également dans la dynamique défensive

de lutte contre la souffrance éthique. Ceux qui se désignent comme des « conseillers » parviennent, grâce au mépris dont ils sont la cible de la part des « fourguteurs » et de l'organisation du travail, à se considérer comme des résistants. « Vieilles noiseuses » pour les vendeurs, les conseillers se perçoivent plutôt comme ce qu'on pourrait appeler, en forçant légèrement le trait, des gendarmes du bien faire. Dénigrés de façon récurrente par l'autre camp, ces attaques les confortent dans une position de persécutés, qui, du même coup, leur confère une sorte d'absolution morale. On sait bien comment la posture du martyr, de la victime, voire du justicier, peut être mise au service des défenses. En général, elle permet de s'acquitter de la responsabilité du sale boulot (Gaignard & Charon, 2005 ; Gaignard, 2007; Gaignard, 2013). Le camp des justes est – du simple fait de son opposition à la machine à broyer de l'organisation du travail – immédiatement mis hors de cause dans les dommages infligés aux clients. Celui qui parvient à se penser comme un héroïque résistant, plutôt que comme un collaborateur docile, face aux prescriptions immorales et aux managers corrompus, parvient en même temps à occulter, sur la scène psychique, son degré de participation au système. Les accusations formulées à l'égard de leurs adversaires leur permettent de mettre à distance la culpabilité issue du conflit psychique. Nécessairement vertueux, les résistants seraient exempts de responsabilité : leurs mains sont propres, contrairement à celles des « fourguteurs ».

C'est en tout cas ce dont cherchent à se convaincre les « conseillers », en même temps qu'ils confessent (non sans embarras) leur collaboration, même ponctuelle, au système mis en place par l'entreprise. En réalité, ils accèdent parfois aux demandes des managers, capitulent sous la pression au conformisme, cèdent à l'attrait des primes, des récompenses et de la reconnaissance que confère la réalisation du sale boulot. Au regard de cet aveu, l'héroïsme auparavant affiché s'en trouve considérablement terni. Cependant, il ne s'agit pas ici de leur reprocher une quelconque faiblesse morale, mais seulement de mettre en lumière la contradiction patente entre leur éloge d'une résistance sans failles et la gêne manifestée lorsque l'on revient sur leurs pratiques effectives.

Par ailleurs, c'est parce qu'ils mobilisent leur zèle – et donc que, dans une certaine mesure, ils participent au sale boulot – qu'ils souffrent. *La souffrance éthique émerge au moment où les salariés ont eux-mêmes le sentiment de faire ce qu'ils réprouvent, et non seulement lorsqu'ils sont les destinataires d'ordres ou de consignes qu'ils désapprouvent. L'ordre en soi, où la prescription, ne suffit pas à générer la souffrance éthique. Certes, elle suscite le désarroi, mais seule son exécution signe l'entrée dans la souffrance éthique. Cette dernière ne représente ni plus ni moins qu'un aveu de collaboration.*

À l'autre pôle, les « vendeurs » voient dans l'antipathie des « glandeurs » de bonnes raisons pour se concevoir comme les vrais moteurs du succès de l'entreprise. Cette antipathie serait motivée en partie par la jalousie des deuxièmes à leur égard. Car, grâce à leur dévouement et à leur effort, à leurs performances commerciales remarquables, à leurs talents de vendeurs à toute épreuve, ils sauvent le service du naufrage économique auquel il serait voué s'il était laissé aux mains des « glandeurs ». Leur mobilisation en faveur de la survie économique de l'entreprise les oppose naturellement aux « conseillers », dinosaures faisant preuve de manque de réalisme économique, qui commande de perpétuer l'effort de guerre dans le monde des marchés concurrentiels. Leur promotion au rang de héros est renforcée par les primes et récompenses que leur octroie la hiérarchie, ce qui contribue à entretenir l'opacité sur leurs pratiques de vente, jamais interrogées. À l'inverse, ceux qui sont classés du côté des « glandeurs » récoltent, dans la division du travail décidée par l'encadrement, tous les retours de ventes sales faites par les autres : les réclamations, les protestations, les plaintes des clients sont systématiquement orientées sur les « glandeurs », ne serait-ce que parce que les « fourguteurs » ne s'encombrent pas de ces « appels à problème », qui ne débouchent que rarement sur une vente. C'est ainsi que leur souffrance s'accroît, dans la mesure où ils doivent faire face à un mécontentement des clients qu'ils partagent bien souvent.

Les deux groupes ont en commun des pratiques de dénonciation constantes, comme une célébration des postures morales de leurs membres. Tant les « vendeurs » que les « conseillers » promulguent un discours héroïque, les uns de la guerre économique, les autres de la résistance. Les uns en raison de leur sens du devoir vis-à-vis de l'entreprise, les autres par leur action protectrice des clients et des valeurs du métier.

De même, les deux camps se retrouvent sur un évitement permanent de la discussion collective sur le travail *stricto sensu*. Le combat pour préserver la santé passe par une projection des causes du mal sur les « autres » (les « fourguteurs », les « glandeurs », les superviseurs, les managers, etc.) qui se voient de ce fait confinés au rôle d'ennemi attitré. Les coupables étant identifiés, les récriminations mutuelles induisent un déplacement du conflit : d'un problème de travail, il devient un problème interpersonnel. Le jeu en miroir de ces stratégies de défense permet aux uns comme aux autres d'atténuer leur souffrance. La focalisation du différend sur les relations antagonistes entre collègues divisés en camps adverses se fait au détriment de la formation d'une volonté commune d'opposition aux ordres reçus. Cette radicalisation des stratégies de défense – dont l'objectif n'est plus seulement d'endiguer la souffrance, mais également d'assurer l'adhésion de tous les membres de son « clan » à l'idéologie défensive et à la lutte contre l'ennemi désigné – permet de faire

l'économie d'une discussion sur le travail, ses difficultés, ses contradictions. Au demeurant, l'ambivalence ou l'hésitation sont, dans le cadre de l'idéologie défensive, psychologiquement inacceptables. De fait, l'idéologie défensive esquivait la difficulté inhérente à penser le fait que les uns ne sont pas entièrement des héros, comme les autres ne sont pas uniquement des salauds. En définitive, la fonction de l'idéologie défensive est de masquer les sources de la souffrance en évitant de faire ressurgir ce qui ne pourrait être reconnu sans susciter de l'angoisse. Ainsi, la mise à distance de la tromperie et des entorses à l'éthique professionnelle est d'une importance cruciale au regard du maintien de l'équilibre psychique des téléopérateurs. Finalement, le clivage entre « vendeurs » et « conseillers » remplit une fonction psychique vitale : imputer aux « autres » la cause du malheur, ce qui évite à chacun de devoir s'interroger sur son rôle (actif) dans la production de sa propre souffrance, comme dans celle des autres.

### Note sur le genre et l'imaginaire social

Le lecteur aura certainement remarqué que l'affrontement entre « vendeurs » et « conseillers » prend l'allure d'une querelle entre Anciens et Modernes. D'un côté, des jeunes précaires, technophiles, dynamiques et entreprenants qui explosent les objectifs de vente. Vraisemblablement, leurs performances exceptionnelles sont tributaires d'un détachement affiché, voire revendiqué, à l'égard de toute considération d'ordre moral. Jeunesse productive, donc, mais prédatrice, égoïste et amoral. De l'autre côté de la barricade, de « vieux fonctionnaires » réfractaires et paresseux. Incapables d'évolution et adeptes de l'immobilisme, ces derniers gardent pourtant un attachement tenace aux valeurs du service client qui guidaient autrefois leur activité.

Inutile de dire que l'opposition, décrite dans ces termes, s'alimente d'un discours largement répandu dans la société actuelle, une sorte de prêt-à-penser auquel la psychodynamique du travail a donné le nom d'imaginaire social<sup>81</sup>. Dans le cas qui nous

---

<sup>81</sup> « L'imaginaire (social) s'oppose ici conceptuellement à l'imagination (subjective). L'imagination est le résultat du travail psychique de liaison, à partir de formes figurées (les fantasmes) produites par le sujet lui-même et de leur association à des pensées latentes.(...) L'imaginaire social, en revanche, est un répertoire d'images données de l'extérieur par la société, en forme de slogans, de mots d'ordre, de publicités, de représentations portées par les médias, le cinéma et la photographie, ou encore les mises en scène politiques et religieuses de masse » (Dejours, 2001b, p. 186).

occupe, l'imaginaire social, repris puis enrichi par l'idéologie défensive, prend la forme d'une vulgate ou d'un amalgame qui prétend que les jeunes sont de la « racaille » sans principes et que les anciens sont des « fonctionnaires » paresseux et récalcitrants. *Ces attributions essentialisantes visent à expulser de l'appareil psychique l'ambivalence et le doute, dont le pouvoir déstabilisant est considérable.* Les contenus de pensée stéréotypés, prémâchés, permettent justement d'arrêter la pensée autonome, promptement substituée par une pensée d'emprunt, acritique (Dejours, 2001b). Cependant, la capacité à ne pas penser conférée par la pensée d'emprunt n'est pas à entendre comme une incapacité cognitive ou une inaptitude constitutive à réfléchir, mais, au contraire, une capacité d'arrêter la pensée, tributaire d'une intention défensive. C'est ainsi que le recours à l'imaginaire social, à une pensée désincarnée et impersonnelle, fournit une échappatoire à l'exigence de travail imposée au psychisme par le réel. Ce faisant, elle renforce le déni de réalité et, par conséquent, la solidité du système défensif. De fait, les idéologies défensives puisent abondamment dans l'imaginaire social, qui leur fournit la matière des rationalisations permettant de dissimuler ce qui fait souffrir. En retour, elles contribuent à reproduire, voire à produire de nouveaux contenus d'approvisionnement de l'imaginaire social (cf. à ce propos le n°16 de la Revue *Travailler* (2006), consacré à la thématique « Racisme et travail »). Ici, les stéréotypes mobilisés renforcent l'idée d'une rencontre impossible entre générations, justifiée par des différences de nature entre le groupe social des jeunes et celui des vieux.

De la même façon qu'elle puise dans une idéologie générationnelle, l'idéologie défensive se nourrit également des stéréotypes de genre et de l'idéologie virile. J'ai déjà mentionné que le groupe de téléconseillers était majoritairement constitué de femmes. Or, la dimension genrée des collectifs de travail joue un rôle décisif dans la structuration des stratégies et des idéologies défensives (Molinier, 1995). En outre, la nature même des activités dites féminines conditionne en grande mesure la formation des défenses. Si l'on se réfère au travail des conseillers clientèle, leur activité contient indéniablement une dimension de *care* : prendre en charge les demandes des clients, les seconder en cas de difficulté, dépanner et résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Bref, ce qui est au centre de leur travail est bien, en partie, le souci de rendre service et de venir en aide à l'autre insatisfait ou en difficulté. Orientée vers autrui, pour être correctement effectuée cette activité implique de reconnaître un tant soit peu la maladresse, les insuffisances et, en dernière instance, la vulnérabilité de l'autre-usager. De ce fait, pour les conseillers, le recours défensif au déni viril (de la souffrance ou de la

vulnérabilité) pourrait empiéter sur le bon déroulement d'un travail qui exige de prendre en compte les fragilités du bénéficiaire. Ainsi, le recours à l'idéologie virile ne se présente pas comme un destin défensif satisfaisant, dans la mesure où il risque de rentrer en contradiction avec les exigences du travail de *care*.

À l'inverse, dans la description qu'en donnent les conseillers, on peut imaginer que les conduites des vendeurs s'inspirent largement de l'idéologie virile : au service de la vente, l'indifférence devient courage, la froideur fermeté, l'escroquerie hardiesse. Dans le registre de la virilité, l'insensibilité et la cruauté sont socialement valorisées comme les signes d'une détermination nécessaire à l'accomplissement de la tâche. Au nom de la productivité, tous les moyens sont bons. Ceux qui laissent transparaître trop d'états d'âme sont prestement rangés du côté des faibles, de ceux qui se comportent comme des « assistantes sociales », en opposition aux vendeurs aguerris. Il est difficile d'apprécier la véritable fonction de ces comportements en l'absence d'un commentaire en première personne. Malheureusement, on ne peut analyser avec exactitude le sens des conduites des vendeurs, celles-ci n'étant accessibles qu'en creux, par le biais du récit qu'en font leurs collègues<sup>82</sup>. Malgré le caractère quelque peu spéculatif de la démarche, on peut néanmoins faire l'hypothèse que les conduites des vendeurs sont le plus souvent adossées à un imaginaire viril. La performance économique reste vraisemblablement associée à la virilité alors que le travail de *care* (réclamations, dépannage...) est relégué du côté des tâches féminines.

## Organisation du travail et défenses : une configuration inouïe

Uniques dans leur genre, les stratégies défensives susmentionnées sont pourtant conformes à ce que la psychodynamique du travail a identifié dans des études antérieures (Dejours, 1980 ; Molinier & Flottes, 1999 ; Flottes, 2004 ; Gagnard & Charon, 2005). Jusqu'ici, l'échafaudage défensif mis en place par les salariés du centre d'appels ne détonne point des observations conduites dans d'autres milieux professionnels. Cependant, un aspect du comportement des téléconseillers échappe encore à la compréhension, à savoir leur engagement dans les challenges commerciaux promus par l'entreprise. Quelle est la fonction

---

<sup>82</sup> Il convient de signaler que l'on ne connaît pas la distribution des sexes dans le groupe des « vendeurs ». Compte tenu de la forte féminisation du métier, on peut pourtant faire l'hypothèse que, à l'instar du groupe des conseillers, il est constitué par une majorité de femmes.



psychique de ces jeux compétitifs organisés ? Quel rôle jouent-ils par rapport à la souffrance au travail ? En quoi renforcent-ils, ou à l'inverse gênent-ils, le système défensif ?

## Les challenges et l'infantilisation

La tâche des téléopérateurs est strictement encadrée par des impératifs commerciaux, variables mais permanents, qui se redoublent d'objectifs passagers introduits par des challenges. Ceux-ci consistent d'une part en des défis commerciaux d'une durée limitée, où les objectifs de vente portent sur des produits particuliers à placer auprès des clients ; d'autre part, en une promotion d'activités récréatives sur les lieux de travail. Ainsi, les challenges associent une technique d'incitation à la vente et un outil de motivation des salariés.

Le contenu des challenges est variable. Aux premiers du *ranking*, on accorde quelques minutes de détente pendant lesquelles, à la vue de tous, ils pourront se consacrer à des activités ludiques, comme jouer sur une console de jeux vidéos, profiter d'un fauteuil à massages, ou piloter un hélicoptère en version miniature au-dessus de la tête des collègues de plateau. Lors de chaque succès commercial, les téléconseillers se voient délivrer un drapeau en miniature. Chaque drapeau a une couleur différente. Le premier qui obtient la combinaison de couleurs définie par les animateurs bénéficie de la récompense associée au challenge. Ou encore, pour chaque placement de produit, les téléconseillers acquièrent le droit de tenter leur chance dans les tirs au but, une cage de football étant installée au centre du plateau pour cet effet.

D'autres jeux sont organisés sous la forme de challenges collectifs. Ces derniers font appel à l'esprit d'équipe et affichent l'objectif de « souder les troupes ». Ici, c'est soit la compétition entre équipes qui est mise en avant (les différents groupes devant faire preuve de solidarité et d'entraide pour vaincre leurs collègues-concurrents), soit la compétition interne à chaque équipe qui est stimulée, les salariés d'un même collectif de travail étant invités à se comparer les uns aux autres. Dans le premier cas de figure, on peut citer le challenge « Coupe du Monde » organisé au moment de la coupe du monde de football : chaque équipe sur le plateau devient, le temps de cette compétition sportive, l'équivalent d'une nation devant se mesurer aux autres participants, les résultats des matchs étant décidés par le nombre de ventes réalisées par équipe. Il arrive également que les challenges collectifs promeuvent une sorte de carnaval interne à l'entreprise : ainsi, de temps à autre, les salariés sont invités à venir travailler déguisés. Le plus souvent, des thématiques imposées par le management orientent le

choix des costumes, sachant qu'il peut y avoir des thèmes communs à toute la plateforme ou des motifs propres à chaque équipe, avec des prix à la clé pour les meilleurs accoutrements.

Pour ce qui est des challenges internes à chaque équipe, reprenons l'exemple du « plus beau bébé » : chaque opérateur doit apporter des photographies de soi lorsqu'il était nourrisson. Par la suite, l'équipe procède à une élection consacrant le plus beau bébé, élection qui débouche sur un classement des différentes photographies présentées. L'entourage proche des salariés peut être sollicité pour participer à ces challenges, comme c'est le cas lorsqu'on instaure un concours de dessin destiné aux enfants des téléopérateurs.

Des primes et des récompenses sont offertes aux vainqueurs des différents jeux : pour les challenges plus importants, elles peuvent être importantes (voyages, appareils électroménagers...), mais, la plupart du temps, elles se limitent à des porte-clefs, des clés USB, des bons d'achat dans des magasins de grande distribution, voire une parka à partager entre les membres d'une même équipe... Ces pratiques, qui rappellent les jeux-concours diffusés par certaines chaînes de télévision, sont encadrées par des animateurs commerciaux, chargés de maintenir l'engagement, la motivation et l'enthousiasme de chacun. Bien que la participation ne soit pas obligatoire, elle reste fortement conseillée. Ainsi, ceux qui se soustraient aux challenges sont accusés de négativisme et de nuire à la bonne ambiance collective. Ostracisés, ils font de surcroît figure d'ingrats : au lieu de se plaindre constamment de la pression et du climat oppressant qui se vit sur les plateformes, ils feraient mieux de profiter des moments de détente gracieusement offerts par l'entreprise, qui apporte ainsi les preuves de sa préoccupation sincère à l'égard du bien-être des salariés. Il faut savoir que ces jeux, et le ludisme qui les entoure, sont présentés par la hiérarchie comme les moments d'une véritable convivialité, permettant à chacun de s'abstraire temporairement de la dureté du travail en centre d'appels. L'implication de tous les salariés dans les challenges devrait contribuer à la bonne humeur collective et à une ambiance motivante, propice à des performances professionnelles optimales.

Marqués par la puérité des thèmes et des comportements mis en scène, ces dispositifs produisent, chez certains, l'effet inverse. L'ensemble de la situation confronte les salariés à un infantilisme qu'ils jugent inadéquat à leur condition de salariés adultes. Les prix adjugés sur un mode condescendant aux « meilleurs élèves », la déconsidération affichée vis-à-vis de leurs capacités professionnelles, le désaveu de leur autonomie et de leur professionnalisme, voire de leur dévouement au service de l'entreprise, représentent autant d'offenses difficiles à encaisser. Ainsi, les challenges sont perçus comme des injonctions infantilisantes, renvoyant à une situation scolaire où la déférence et la docilité sont burlesquement récompensées.

L'infantilisation – qui, naturellement, n'est pas présentée comme telle par la hiérarchie – remplit une fonction centrale à l'égard du dispositif complexe des challenges. Seule une acceptation de cette infantilisation, voire sa promotion, permet à ces jeux compétitifs de se dérouler sans accroc, et d'assurer ainsi leur rôle productif.

Quoique peu explorée, l'infantilisation dénoncée par les salariés n'est pas un phénomène totalement nouveau pour la psychodynamique du travail. Des conduites très proches ont été détectées sur des plateaux clientèle d'entreprises de production de biens et de services. On a également repéré des pratiques apparentées dans d'autres milieux professionnels : selon toute apparence, la participation à des stages de *Paint-Ball* ou de *LaserQuest*, jeux guerriers promus et organisés par l'entreprise à destination des cadres, remplit une fonction psychologique similaire à celle des jeux infantiles dans les centres d'appels (Rebeyrat, 2005).

Désormais, la fonction de ces jeux puérils nous apparaît clairement : ils participent au combat contre la souffrance éthique. Ces jeux sont ceux que l'on pratique à l'école primaire ou au collège et l'implication de salariés adultes dans ce registre régressif est un moyen puissant pour empêcher une discussion mature sur les questions d'éthique professionnelle. Car, vous serez d'accord, ce n'est pas aux enfants de s'interroger sur la justesse des ordres ou la probité des pratiques. Ces questions, beaucoup trop sérieuses, doivent être laissées pour compte d'autrui. *De toute évidence, l'immaturation intellectuelle sollicitée par la participation aux challenges entraîne une démission de la pensée, mise au service des défenses. La régression infantile à des jeux futiles incite chacun à se débarrasser des questions éthiques encombrantes, au même titre que l'on épargne aux enfants la responsabilité de décisions qui incombent in fine aux adultes.*

La stratégie défensive de la « régression infantile » débouche donc, comme toutes les stratégies défensives d'ailleurs, sur une capitulation partielle de la pensée. Si l'on estime que ces pratiques commerciales, sous la forme de challenges, touchent une bonne partie des plateformes téléphoniques, il est probable que les effets psychiques de cette stratégie soient en cause dans les difficultés rencontrées pour accéder à une demande d'investigation sur le rapport subjectif au travail en centre d'appels. Il s'agit sans doute d'un élément central pour comprendre la réticence des salariés à s'impliquer dans une démarche d'analyse des rapports entre organisation du travail et souffrance psychique.

## Des défenses sur prescription ?

En outre, les conduites observées se distinguent de ce qui a pu être décrit, en sociologie, sous la catégorie du « jeu » au travail (Le Lay, 2013). C'est, à l'évidence, ce qui fait leur particularité. En général, les comportements ludiques repérés sur les lieux de travail ont une visée essentiellement subversive. Ils se construisent en opposition à l'organisation du travail. Ils visent à conquérir des espaces d'autonomie et des marges de manœuvre pour le compte des salariés. C'est donc la volonté libre des travailleurs qui en est l'origine. De même, les stratégies collectives de défense découvertes dans le monde du travail sont le produit de l'initiative des travailleurs : elles sont construites, organisées collectivement et réglées par ces derniers. Si, dans certaines circonstances, l'organisation du travail exploite ces défenses (Dejours, 1980), en général elle n'en est pas l'initiative. Le plus souvent, les conduites défensives inventées par les salariés défient frontalement les règlements et les ordres. Elles sont subversives à l'égard des prescriptions, raison pour laquelle l'encadrement les condamne régulièrement, quand elles ne font pas l'objet de sanctions. Toutes les stratégies de défense identifiées par la psychodynamique du travail ont en commun d'être insolentes à l'égard de ce qui est prôné par l'entreprise. Ces conduites paradoxales sont toujours interprétées par le management comme des manifestations de désobéissance, de provocation ou d'indiscipline, dans la mesure où elles entrent en conflit avec l'ordre social que la hiérarchie est chargée de faire respecter. *Mais la stratégie défensive de la « régression infantile » semble contredire cette séquence génétique. D'une façon inouïe, elle entretient l'ordre social en vigueur dans l'entreprise plus qu'elle ne s'y oppose. De surcroît, la régression infantile par le biais des jeux est prévue et orchestrée par l'encadrement plutôt que par les salariés, qui ne font qu'adhérer à un dispositif déjà monté de toutes pièces.* Ainsi, les conduites récréatives n'émanent pas, en première instance, d'une initiative des salariés, mais bel et bien d'une planification de l'organisation du travail. Elles se déroulent généralement dans un endroit visible de tout le monde (au centre du plateau d'appels, par exemple) et leur existence est amplement communiquée à l'ensemble des salariés, qui sont sommés d'y participer. Car, de fait, l'efficacité de ces jeux repose sur leur visibilité. Ils doivent donc se dérouler publiquement, sous le regard attentif de tous. L'effet d'affichage en représente une composante essentielle : les actes puérils et ridicules doivent se dérouler autant que possible devant ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, voire sa famille, conviée lors de certaines

occasions à apporter son concours aux manifestations de convivialité organisées par l'entreprise.

La stratégie de la régression infantile emprunte, par rapport à ce qui est habituellement observé au niveau des conduites défensives, le chemin contraire : elle n'est plus une construction venue du bas et visant à faire face aux contraintes du travail, mais une méthode préfabriquée, prête à l'emploi, proposée par l'organisation du travail. L'offrande est, semble-t-il, largement acceptée par les salariés des centres d'appels de cette entreprise, probablement parce qu'elle apporte un soulagement à la souffrance éthique. On est donc portés à croire que ces jeux agissent, *in fine*, comme une soupape. D'autant plus que, sous l'effet des méthodes d'évaluation individuelle du travail, les téléconseillers peinent à mutualiser les ressources défensives. Sous la pression des chiffres, l'entraide, la solidarité et la coopération ont été réduites à peau de chagrin. Dès lors, la stratégie est apportée clef en main par des animateurs désignés par la direction, plutôt qu'inventée par le collectif de travail. Se trouve ainsi constituée une configuration inconnue jusqu'ici où la défense contre la souffrance n'est pas une production de l'être souffrant, mais un prêt-à-porter psychique conçu, introduit et offert par la direction. Cette opération, qui s'apparente par moments à un greffage (dans lequel les salariés jouent un rôle actif), fournit aux téléconseillers la possibilité de s'exonérer d'un exercice autonome de leur jugement moral. Grâce à cette prothèse substitutive, chacun peut se dédouaner de sa responsabilité. L'abrasion du pouvoir de penser, de critiquer, de s'opposer à l'organisation du travail et au management laisse la place à une forme de docilité qui relève en propre de la soumission.

### La fabrique de la soumission

Cet assemblage défensif apparaît comme une véritable nouveauté dans le champ de la psychodynamique du travail. Ici, la subversion de l'organisation du travail que l'on retrouve à l'œuvre dans la majeure partie des stratégies défensives cède la place à une joyeuse obédience. En outre, l'engouement festif manifesté par certains se révèle moins le produit d'une spontanéité des salariés que d'une sollicitation de l'encadrement. Au final, les challenges apparaissent comme des dispositifs pernicioseux dont le but est d'obtenir la participation des salariés au travail du mensonge. En d'autres termes, de véritables machines à générer la soumission.

Leur efficacité repose, selon toute apparence, sur un maniement subtil de la menace et de la récompense, comme sur des formes de manipulation des salariés. Pour comprendre les ressorts de cette manipulation, nous pouvons recourir aux travaux de la psychologie sociale expérimentale qui, depuis de nombreuses années maintenant, s'intéresse aux techniques comportementales de production de la soumission librement consentie (Joule & Beauvois, 1987, 1998). D'après les travaux de la psychologie de l'engagement, pour influencer sur le comportement des individus il importe moins de modifier leurs croyances ou leurs motivations que leurs actes :

« (...) pour transformer les mentalités et pour changer les comportements des gens, dans le bon sens et dans le mauvais, la question n'est pas tant de savoir choisir ce que l'on va bien leur dire, ses arguments donc, que de savoir choisir ce que l'on va bien leur faire faire. Oh, d'abord, pas grand-chose, un petit rien le premier jour, un autre petit rien le lendemain. Il reste que ces petits riens vont les conduire, après-demain, à voler un bœuf, ou à en offrir un, ce qui n'est pas tout à fait la même chose » (Joule & Beauvois, 1998, p. 2).

C'est donc en amenant les individus à faire quelque chose, plutôt qu'à penser autrement, que l'on peut espérer pouvoir orienter leurs conduites. Selon ce paradigme, l'homme agit et pense en fonction de ses actes antérieurs, bien plus que de ses croyances et de ses motivations. Par conséquent, pour celui qui cherche à modifier le comportement d'un individu ou d'un groupe, la priorité doit être accordée aux comportements plutôt qu'aux idées. Cette inversion du schéma de détermination de l'action fait de l'acte le *primum movens* du changement attitudinal et comportemental. Il est donc plus judicieux de peser sur les comportements pour tenter de façonner les idées que l'inverse.

L'éventail des techniques de manipulation dont disposent les psychologues – pour ne pas dire tout individu informé des principes de la psychologie de l'engagement – s'est considérablement enrichi depuis les premiers travaux de psychologie sociale (cf. Joule & Beauvois, 1998, notamment le chapitre 2). Les plus utilisées restent, cependant, l'effet d'amorçage et le désormais classique pied-dans-la-porte. Pour ce qui est de l'amorçage, Joule et Beauvois le définissent ainsi :

« Le principe de l'amorçage est le suivant. On fait prendre à quelqu'un une décision sur une mauvaise base d'information, soit en lui cachant le coût réel de la décision qu'on souhaite qu'il prenne (première forme d'amorçage : on ne dit pas toute la vérité), soit en mettant en avant des avantages fictifs (deuxième forme d'amorçage : on ment carrément). La décision prise, on rétablit la vérité, vérité qui va faire apparaître cette décision comme étant moins avantageuse qu'elle ne le paraissait jusqu'alors. On demande enfin à la personne

ainsi amorcée si elle maintient malgré tout sa décision. Le phénomène d'amorçage se traduit par une persévération de la décision initiale. » (*idem.*, p. 37).

Quant au pied dans la porte, il est bien connu de tout lecteur un tant soit peu familiarisé avec le champ de la psychologie. Son principe d'action reste relativement simple : il consiste à demander à un sujet un premier acte peu coûteux, qui le prédispose par la suite à accepter un comportement plus coûteux. Les expériences conduites en psychologie sociale expérimentale démontrent, par exemple, que le fait de répondre à une enquête téléphonique préalable amène des ménagères américaines à accepter de recevoir chez elles toute une équipe d'enquêteurs. En faisant précéder la requête plus coûteuse (recevoir une équipe d'enquêteurs chez soi) d'une requête moins coûteuse (répondre à quelques questions anodines sur ses habitudes de consommation), le taux d'acceptation des sujets varie du simple au double (Joule & Beauvois, 1998) ! Une version triviale du pied dans la porte est condensée dans l'adage populaire « Tu mets la main, et c'est le bras qui y passe ». Demander peu, dans un premier temps, permet, dans certaines circonstances, d'amener les sujets à faire beaucoup plus ensuite.

L'intérêt de ces travaux réside dans leur démonstration convaincante de l'efficacité de ces techniques, qui s'avèrent plus utiles pour changer les comportements que les menaces, c'est-à-dire qu'une logique de la dissuasion. Les méthodes d'engagement tirent leur force du fait qu'elles permettent aux individus de se considérer comme automotivés, alors que, en réalité, leur comportement obéit à la volonté d'autrui. Dans la mesure où les procédés qui sont utilisés pour faire advenir chez eux un comportement leur échappent, ils se perçoivent eux-mêmes comme libres, rationnels et constants. Bref, des individus dont les choix demeurent autodéterminés. Ils gardent donc l'illusion d'une autonomie pleine. D'où l'oxymore « soumission librement consentie » pour parler de ces situations où l'on amène les sujets à faire ce qu'on souhaite les voir faire, et finalement à se soumettre, en même temps que ces derniers gardent une conscience de liberté :

« Ces procédures permettent d'amener les gens à faire librement quelque chose qu'ils n'auraient pas fait spontanément ou à ne pas faire, tout aussi librement, quelque chose qu'ils auraient bien aimé faire. Il ne faudrait pas oublier cependant qu'ils en arrivent à faire ce qu'on attend d'eux à la suite de l'intervention de quelqu'un. C'est la raison pour laquelle nous parlons de "soumission librement consentie", soumission dans la mesure où le comportement réalisé est bien celui que l'intervenant attendait, librement consentie dans la mesure où les gens n'ont subi aucune pression et qu'ils ont, à juste titre, le sentiment d'avoir agi de leur plein gré. » (*idem.*, p. 50).

N'est-ce pas, précisément, ce à quoi parviennent les challenges ? En obtenant des téléconseillers leur participation à des jeux et des concours, apparemment anodins, ne les entraîne-t-on pas dans la spirale de l'engagement, qui les conduira, *in fine*, à accepter le travail du mensonge, et ce même lorsqu'ils réprouvent ce qu'ils finissent par faire ? Au départ, un acte d'une insignifiance bénigne : se déguiser, partager des photos personnelles avec des collègues d'équipe, confectionner et manger des gaufres lors d'un moment de détente... Du point de vue d'un observateur externe non informé, on voit mal pour quelles raisons les téléconseillers refuseraient de prendre part à ces jeux, en apparence inoffensifs. Personne, aussi méfiant soit-il, ne verrait de mal à participer à des initiatives d'une telle banalité. C'est bien là que se cache le piège. Le premier accord agit, en fait, comme un pied-dans-la-porte. La première sollicitation, apparemment insignifiante, marque l'entrée dans le processus d'engagement. À compter du moment où ils consentent à participer aux challenges (le premier acte, peu coûteux, du pied-dans-la-porte) les salariés sont engagés dans un chemin qui amènera certains à accepter de tromper les clients (si toutefois ils n'acceptaient pas déjà de le faire). L'assentiment initial déclenche la compromission avec les desseins de l'organisation du travail, volontairement et au vu de tous. Qu'on laisse aux téléconseillers le choix de participer ou de ne pas participer aux challenges n'est aucunement un hasard (c'est, au contraire, un habile stratagème). Car, en vérité, l'impression d'agir de plein gré ne fait que renforcer le processus d'engagement : le contexte de liberté, avec la visibilité de l'acte, fait partie des pré requis de l'engagement (Joule & Beauvois, 1998, p. 72). Les challenges sont organisés publiquement pour la même raison : le spectacle doit se dérouler sous les yeux de spectateurs attentifs, pour que le consentement des uns soit témoigné par les autres. Alors, la collusion est finalement accomplie.

La soumission étant volontairement consentie (la participation aux challenges n'est soumise à aucune forme de contrainte ou de sanction), les téléconseillers ne peuvent plus, dorénavant, rejeter la responsabilité de leurs comportements sur un facteur externe : ils ont pris part à ces jeux de leur plein gré. *Une fois le spectacle consommé, le retour en arrière n'est plus envisageable et la complicité inavouable. Car le coût psychique d'une telle opération serait beaucoup trop élevé. Engagés jusqu'au ridicule, rebrousser chemin impliquerait pour chacun de reconnaître le leurre dans lequel il est tombé, comme l'iniquité des actes perpétrés au nom de l'entreprise. Le prix d'un désengagement apparaît tellement élevé qu'il devient plus aisé (et moins accablant sans doute) de procéder en sens inverse, en renforçant l'engagement.* Celui-ci peut alors prendre la forme d'une surenchère, d'une participation enthousiaste et démonstrative à l'ensemble des challenges et jeux organisés par



l'entreprise. Les conduites exubérantes des serveurs zélés renforcent davantage la rationalisation défensive qui vise à taire le conflit psychique. Dans le combat contre la souffrance éthique, une partie des salariés s'accroche au prêt-à-penser défensif offert par l'organisation du travail comme un naufragé à qui on lancerait une bouée de sauvetage. L'angoisse que suscitent chez chacun les suicides et les décompensations des collègues, le conflit éthique avec lequel certains sont aux prises, la solitude et l'isolement représentent des risques majeurs pour la santé de chaque téléopérateur. Pour tenir en poste, ces derniers mobilisent des stratégies défensives inusitées, qui impliquent une collaboration entre les salariés et l'organisation du travail. Seulement, cette collaboration ne peut être obtenue sans contrepartie et le maintien de l'appareillage défensif se paye au prix fort. C'est ainsi que, sans usage de la force, ni même de la menace, le travail du mensonge et la soumission sont rendus désirables.

Les similitudes entre ce que décrivent les travaux en psychologie de l'engagement et nos observations en centre d'appels sont frappantes. Les conclusions auxquelles elles nous conduisent sont, à leur tour, inquiétantes. L'imbrication entre les stratégies défensives des salariés et les techniques de manipulation mises en œuvre par l'organisation du travail soulève des problèmes politiques considérables, au premier rang desquels figure le constat que l'obtention de la soumission en centre d'appels se passe aisément du recours à la force ou à la violence. L'orchestration de la soumission passe, au contraire, par la mise en place de dispositifs qui couplent la manipulation et le maniement des récompenses. S'ajoute à cela la souffrance éthique générée par les contraintes de travail et les procédures défensives développées par les salariés pour contrer ladite souffrance. L'articulation finale entre les différents étages de l'entreprise de soumission est d'une efficacité redoutable. *Par ailleurs, l'organisation du travail parvient de cette façon à opérer un renversement inouï : la dépression ambiante causée par les suicides et les décompensations des collègues se convertit en euphorie et réjouissance. De même, l'empêchement de penser les conflits éthiques, couplé avec l'engagement dans lequel sont pris les téléconseillers, génère des rationalisations secondaires qui aboutissent à une légitimation du sale boulot, au point où les sujets en arrivent à approuver ce que, au départ, ils rechignaient d'exécuter.* Dans ce contexte, les tentatives de résistance – quand elles existent – sont facilement annulées, faute de pouvoir bénéficier de la coopération des salariés entre eux, et compte tenu des modalités défensives mises en place pour faire face aux contraintes de l'organisation du travail.

Force est de reconnaître, non sans embarras, que le tableau dépeint donne de l'organisation du travail l'image d'une machine implacable. Ce qui ne va pas sans soulever de difficultés au regard des considérations tissées au départ de cette thèse (cf. les *Prolégomènes*). Le problème théorique, pratique et politique n'est pas des moindres. Il sera abordé en détail dans le dernier chapitre.

## Le clivage, clé de voûte des défenses

### Du sujet indivis au sujet divisé

Admettons que les conduites des salariés du centre d'appels puissent apparaître comme la conséquence inévitable d'une logique déterminée par l'organisation du travail. Il n'empêche que, dans la perspective de la psychodynamique du travail, en sus de la compréhension du « déterminisme d'extériorité » (Pagès, 2014), il importe de rendre compte de la façon dont ces contraintes externes rencontrent le fonctionnement psychique, puisque cette rencontre ne se fait jamais sans accroc. L'intelligibilité des modes d'affrontement entre réalité psychique et réalité externe est au centre de la compréhension du rapport subjectif au travail et, par conséquent, de toute analyse des stratégies défensives. Or, dans le cas qui nous occupe, l'investigation clinique révèle des incohérences intrigantes. Notamment en ce qui concerne l'agir des téléconseillers qui, pour une bonne partie, font l'inverse de ce qu'ils énoncent. Ils condamnent et critiquent les méthodes de la hiérarchie, mais confessent en même temps ne pas savoir leur résister, finissant, à terme, par céder. Si certains le font à leur corps défendant, la plupart s'accommodent relativement bien de ces pratiques, à première vue contradictoires. Dans de nombreux cas, tout en disant une chose, ils font le contraire, se désavouant eux-mêmes. Doit-on attribuer ces contradictions à une sorte de double conscience ou de double fonctionnement psychique ? Soit un premier mode de fonctionnement conscient de l'injustice des modes opératoires et un deuxième qui, à l'opposé, les applique avec zèle et dévouement ?

L'hypothèse d'un double fonctionnement est surprenante, dans la mesure où nous savons d'avance que le psychisme n'est pas entièrement malléable. Certes, il existe des modes de fonctionnement psychique plus ou moins souples. Aucun n'est pourtant entièrement flexible. En effet, on ne peut plus récuser l'existence d'un déterminisme interne, duquel le sujet ne peut s'affranchir gratuitement. Un des objectifs du projet freudien était d'ailleurs de parvenir à

identifier ces déterminismes psychiques, conscients et inconscients. D'une façon générale, nul ne parvient à s'épargner le poids de la contrainte psychique, sans effort, comme en témoigne au passage le travail de la cure psychanalytique. Aussi, la plupart des individus ne sont ni des êtres protéiformes ni des caméléons psychiques. Pour la majeure partie d'entre nous, malgré les accidents, les perturbations diverses et les vicissitudes qui ponctuent l'existence individuelle, nos comportements, nos attitudes et nos volitions obéissent à des régularités. Le fonctionnement psychique se caractérise enfin par une permanence et une cohérence relatives. C'est justement cette continuité interne qui se trouve remise en question par les phénomènes susmentionnés. Sur quelles bases repose cette aptitude qui confère à certains la possibilité d'entretenir des attitudes ou comportements contradictoires, d'aller à l'encontre de leur meilleur jugement sans en faire forcément les frais ? Le comportement manifeste des téléconseillers défie la compréhension, nous renvoyant à une énigmatique dualité de fonctionnement, dualité qui met en cause le supposé lien prescriptif entre jugement et action.

De cette dualité la philosophie a fait un problème théorique. Aussi, l'incontinence pratique passe régulièrement pour un grain de sable dans l'engrenage de la philosophie de l'action, à tel point qu'elle est devenue la figure paradigmatique de l'action irrationnelle. L'akrasie – le fait d'agir en détriment de son meilleur jugement – et la duperie de soi – le fait d'entretenir deux croyances contradictoires en même temps – désignent ce qu'il a été convenu d'appeler, dans le langage philosophique, des paradoxes de l'irrationalité (Davidson, 1982). Ces inconsistantes passent forcément pour inconcevables, voire impossibles, si l'on se réfère au modèle de l'Homme Rationnel. Au premier abord, les cas dits d'akrasie ou de faiblesse de la volonté (Elster, 2007) constituent des points de rupture dans l'ordre pratique. Ils ont ceci de particulier que l'individu agit contre soi, à l'encontre de sa propre évaluation : « Je vois le bien, je l'approuve et je fais le mal », selon la formule d'Ovide. Les comportements de l'individu akratique relèvent de causes qu'il n'assume pas comme siennes. La défaillance envers ses propres normes le transforme en sujet hétéronome, incapable de s'approprier ses actes.

Mais, pour être des problèmes de philosophie de l'action, les paradoxes de l'irrationalité sont surtout des phénomènes maintes fois rencontrés par le psychopathologue. La dualité des conduites, la contradiction entre pensée et comportement, l'impression d'un moi qui se dérobe à soi-même, et qui échappe au contrôle volontaire, font la matière quotidienne de la clinique.

« Décidément, il est temps que j'arrête de fumer; pourtant je n'y parviens pas. »

« Je veux perdre du poids, mais, malgré moi, je ne peux m'empêcher de manger du chocolat. »

Chacun d'entre nous a fait l'expérience dérangeante de la résistance venue de l'intérieur, de ce quelque chose qui contrarie nos meilleures résolutions, qui court-circuite ce qui, en nous, est raison.

La récurrence de formes d'irrationalité de ce type parmi ses patients a conduit Freud à postuler l'existence d'une compulsion de répétition, un processus psychique incoercible entraînant sans cesse le sujet dans des situations qu'il préférerait, consciemment, éviter (Freud, [1920] 2002). Aujourd'hui, les données de la clinique du travail continuent de battre en brèche l'illusion d'un sujet, qui, par le simple usage de ses facultés rationnelles, parviendrait à se rendre maître de son destin. En définitive, la psychanalyse – et la psychodynamique du travail dans son sillage – périmé définitivement l'anthropologie du contrôle de soi. De fait, le modèle moderne du sujet autolégislateur, se gouvernant d'après des lois et des principes qu'il se serait lui-même fixés, imaginé par Rousseau et auquel Kant a donné ses lettres de noblesse, est sérieusement entamé par la découverte freudienne de l'inconscient sexuel. Il est notamment mis à mal par ces inconsistances, ces bizarreries empiriques où il apparaît que le sujet n'est jamais totalement transparent à lui-même.

Pour raisonner cette irrationalité apparente, il nous faut accepter un modèle anthropologique qui accorde une place fondamentale au morcellement interne de l'être humain (Davidson, 1982, 1993 ; Elster, 1987; Rolo, 2012). En effet, on ne peut expliquer l'inconsistance sans supposer l'existence de compartiments différents au sein de l'appareil psychique. De toute évidence, les paradoxes de l'irrationalité témoignent de cette division du psychisme. À l'inverse, le modèle de l'homme indivis, rationnel et constant peine à rendre compte des incohérences du fonctionnement psychique que chacun d'entre nous est en mesure de constater quotidiennement. Renoncer à l'idéal de l'homme omniscient apparaît alors comme la contrepartie nécessaire au dépassement des apories théoriques et pratiques dans lesquelles croupit l'anthropologie de la transparence. D'autonome et indivis, l'homme sur lequel, et à partir duquel, nous raisonnons est dorénavant divisé.

Ici, le concept de clivage, emprunté à la théorie psychanalytique, fait son entrée. Pourquoi ? Parce que seul le clivage permet de penser cette extraordinaire capacité qu'a l'homme ordinaire de faire une chose et son opposé sans pour autant ressentir la contradiction. Soit dit en passant, c'est l'éviction du conflit que permet le clivage qui fait que nous parlons de double fonctionnement plutôt que d'ambivalence. Freud a bien démontré que l'ambivalence était une donnée constitutive du fonctionnement psychique normal, et que le conflit psychique, d'ailleurs à l'origine de nombre d'affections névrotiques, est inévitable. La

lutte interne entre des tendances de sens contraire serait une constante chez tout un chacun et la présence de motions affectives opposées le propre de l'ambivalence névrotique. En ce sens, on parle de conflit lorsque pour le sujet s'affrontent des exigences contradictoires<sup>83</sup>. Pour Freud, ces oppositions internes peuvent conduire à la formation de symptômes, ou à l'instauration de mécanismes de défense. Une des tâches du Moi est précisément de mettre en place des défenses qui permettront au sujet de supporter le conflit affectif.

Néanmoins, la clinique qui nous intéresse ici n'est pas une clinique de l'ambivalence névrotique ordinaire. Elle ne se résorbe pas dans les concepts psychanalytiques d'ambivalence ou de conflit psychique. En toute logique, la coexistence de deux attitudes psychiques incompatibles au sein d'un même sujet devrait aboutir à la formation d'un compromis entre les motions psychiques inconciliables. Or, il est des situations où ce n'est pas le cas. Ainsi, notre question porte spécifiquement sur l'apparente absence de conflictualité là où l'on s'attendrait à voir poindre les effets de la lutte entre des motions antagonistes. Comment les sujets font-ils pour échapper à l'angoisse, rejeton prévisible du conflit psychique ? D'un point de vue psychologique, leur silence affectif fait scandale.

La réponse à cette question passe nécessairement par le clivage, dans la mesure où ce dernier permet de penser à nouveaux frais le compartimentage psychique, au-delà de la division entre systèmes et instances postulée par Freud dans ses deux topiques. De surcroît, la psychanalyse nous fournit un langage fort utile pour parler du soi divisé, ainsi qu'une anatomie détaillée de l'appareil psychique.

Pour Christophe Dejours, le clivage dont il est question traverse l'ensemble de l'appareil psychique :

« Ce clivage qui traverse tout l'appareil psychique, jusqu'à l'inconscient lui-même, installe dans le fonctionnement psychique (ou "animique") la possibilité fondamentale d'une duplicité qui est peut-être le problème fondamental légué par ce parcours entre sexualité et travail. L'être humain est double. Au nom du travail, de la productivité et de la rentabilité, il peut être amené à apporter son concours à des actes que moralement il réprouve. Et il n'entre pas toujours en crise, malgré les contradictions flagrantes qui résultent de son implication dans des actes, des activités ou des actions professionnelles qui semblent bien incompatibles avec ses engagements intellectuels et moraux dans la sphère privée.

---

<sup>83</sup> Dans un sens plus élargi (qui n'est pas strictement psychanalytique mais qui englobe la conception psychanalytique du conflit) on peut parler de conflit lorsque l'agent est conscient de considérations qui, prises en elles-mêmes, conduiraient à des actions incompatibles entre elles.

Comment un sujet parvient-il à maintenir ce clivage et ainsi, à ne pas se laisser submerger par l'angoisse? La formule la plus répandue est celle de l' "akrasia", c'est-à-dire cette faiblesse de la volonté qui conduit à agir dans le sens contraire de ce qu'indique le jugement ou la raison: "*Video meliora proboque, detiora sequor*".

Mais cette faiblesse de la volonté a ceci de particulier qu'elle me permet d'agir à l'inverse de ce que je crois juste ou bien non pas seulement à l'occasion d'un acte ou d'une décision ponctuels, sous le coup d'une passion qui m'emporte, mais tout au long de ma vie professionnelle, chaque jour, constamment. L'akrasia dont il est question ici, n'est pas motivée par la passion comme chez les classiques, de Platon à Spinoza, de Machiavel à Racine, mais par la commodité, parce que c'est plus facile et plus avantageux que d'entrer en résistance. » (Dejours, 2009b, p. 187).

Dans l'acception dejourienne, qui s'écarte légèrement de la lecture traditionnelle en philosophie morale, l'akrasie n'est pas avant, mais après le clivage. Elle le renforce, le maintient. Le clivage est le socle sur lequel viennent s'enchâsser les stratégies défensives décrites jusqu'à présent. Il est même, dans une certaine mesure, la condition de possibilité de certaines stratégies défensives. Cependant, ce clivage, chez Freud, mais surtout chez Dejours, est lui aussi double. Il désigne à la fois un élément de la structure de personnalité et une ressource défensive.

### La troisième topique : clivage structurel et clivage défensif

Au départ de ses travaux, pour désigner la séparation entre psychisme conscient et inconscient (traditionnellement convoquée par les philosophes pour expliquer les paradoxes de l'irrationalité), Freud se sert du terme de « clivage ». Cependant, une étude détaillée de sa théorie du clivage révèle qu'il confère à ce terme une double acception.

Dans un premier temps, Freud aura recours au terme de clivage dans le cadre de ses travaux sur l'hypnose et l'hystérie. À ce sujet, on voit apparaître sous la plume du fondateur de la psychanalyse les termes de « dédoublement de la personnalité », « double conscience », « clivage de la conscience », « clivage psychique », pour parler du caractère multiforme de la personnalité psychique chez les patientes hystériques. Dans ses *Cinq leçons sur la Psychanalyse* ([1910] 2009a), il avance l'idée suivante:

« En étudiant les phénomènes hypnotiques, on s'est habitué à la conception initialement déconcertante selon laquelle, en un seul et même individu, plusieurs groupements psychiques sont possibles, qui peuvent rester relativement indépendants les uns des autres, "ne savent rien" les uns des autres, et qui accaparent la conscience

à tour de rôle. Il arrive aussi que des cas de ce genre, qu'on qualifie de double conscience, s'offrent spontanément à l'observation. Si, lors d'un tel clivage de la personnalité, la conscience reste liée de manière constante à l'un des deux états, on appelle celui-ci l'état psychique conscient, celui qui en est séparé, l'inconscient » (p. 91).

Les travaux de cette période portent en eux la marque de la découverte récente de l'inconscient, découverte que Freud s'efforce de faire valoir. Par conséquent, le terme de clivage est essentiellement utilisé pour désigner la division intrapsychique qui s'établit entre le système conscient et le système inconscient. Il s'agit donc d'un clivage interne à la première topique, une séparation entre systèmes.

En outre, cette première théorie du clivage est intimement liée à la théorie du conflit psychique que Freud cherche alors à stabiliser. Ainsi, c'est sous la pression du conflit psychique, et de l'angoisse que ce dernier provoque, que le moi déclenche des processus de défense pouvant occasionner un clivage. Dans ce sens, le clivage est conçu comme le résultat du conflit. Ce clivage est, au demeurant, simultanément associé à la production de formations substitutives, tels les symptômes. Il s'agit alors d'une notion essentiellement descriptive, qui n'explique pas pourquoi ni comment le sujet conscient arrive à se séparer d'une partie de ses représentations (Laplanche & Pontalis, 1967).

En revanche, lorsqu'il reprend ce terme dans ses travaux ultérieurs, c'est dans une toute autre perspective que Freud emploie la notion de clivage. Ce n'est plus à propos de la double conscience de l'hystérique, mais au sujet de la psychose et de la perversion (notamment à propos du fétichisme) que Freud utilise le terme. Dans les textes où il traite de cette question (Freud, [1927] 2002, [1938] 2010, [1939] 2010), Freud introduit une distinction portant sur la nature du clivage : alors qu'il concevait auparavant ce dernier comme un processus de différenciation psychique entre les systèmes, il devient plus tard un processus grâce auquel le sujet fait coexister côte à côte deux attitudes psychiques qui s'opposent sans influence réciproque. Dans cette nouvelle acception, le moi maintient conscientes deux pensées opposées et inconciliables qui ne rentrent pas en contact et méconnaît totalement son double fonctionnement (Séchaud, 2001).

Ainsi, dans ses articles sur le *Fétichisme* ([1927] 2002) et sur *Le clivage du Moi dans les processus de défense* ([1938] 2010a), le clivage n'est plus conçu simplement comme une défense, mais plutôt comme une façon de faire coexister deux attitudes psychiques qui s'opposent, et qui s'ignorent l'une l'autre. Ce clivage est sous-tendu par des procédés défensifs spécifiques, au premier plan desquels on trouve le déni (déni de la castration chez le

fétichiste<sup>84</sup>, déni de la réalité chez le psychotique). Le déplacement opéré par Freud dans ces textes est considérable : ce n'est plus un clivage entre systèmes qu'il conceptualise, mais un clivage à l'intérieur même du moi, intratopique. La particularité de ce processus est de ne pas aboutir à une formation de compromis entre les deux tendances qui s'opposent, mais de les faire coexister simultanément sans relation entre elles et donc sans possibilité de mise en conflit. À l'inverse de sa première théorie du clivage, Freud décrit alors un processus qui n'a plus pour corollaire la production de formations substitutives et qui fait fi du conflit psychique. Si l'existence au sein d'un même sujet de « deux attitudes psychiques différentes, opposées et indépendantes l'une de l'autre » est au principe même de la théorie psychanalytique, la nouvelle idée d'un clivage du moi qui s'oppose à un clivage entre systèmes, met en lumière la particularité de ce processus : celui-ci n'aboutit pas à la formation d'un compromis entre les deux attitudes en présence, qui n'établissent entre elles aucune relation. Enfin, dans *l'Abrégé de Psychanalyse* ([1939] 2010), Freud énonce clairement que ce type de clivage n'est pas l'apanage du psychotique ni du pervers :

« Le point de vue qui postule dans toutes les psychoses un clivage du moi ne pourrait prétendre à autant d'attention s'il ne s'avérait pertinent dans d'autres états plus proches des névroses et finalement dans celles-ci elles-mêmes » et « Il ne faut pas croire que le fétichisme constitue un cas d'exception pour ce qui est du clivage du moi, il n'est pour cette question qu'un objet d'étude particulièrement favorable » (*idem.*, pp. 77-78).

À l'évidence, le clivage du moi ne concerne pas seulement le refus de la réalité dans la psychose, ou le refus de la castration dans la perversion, même s'il trouve dans ces organisations psychiques son paradigme. Il serait le fait de tout sujet et prendrait appui sur un mécanisme fondamental, le déni :

« C'est ce que nous compléterons maintenant en constatant également que le moi, durant la même période de vie, se trouve assez souvent en situation de se défendre contre une demande abusive du monde extérieur qu'il ressent comme pénible, ce qui a lieu grâce au déni des perceptions qui font connaître cette revendication de la réalité. De tels dénis surviennent assez souvent, pas seulement chez les fétichistes, et là où nous nous trouvons en situation de les étudier, ils s'avèrent être des demi-mesures, des tentatives imparfaites pour assurer le détachement d'avec la réalité. Cette récusation est chaque fois complétée par une reconnaissance : il s'instaure toujours deux attitudes opposées, indépendantes l'une de l'autre, qui produisent cet état de fait qu'est le clivage du moi. » (*ibid.*).

---

<sup>84</sup> Freud parle de déni, voire de « scotomisation de la perception déniée », ainsi que de « position scindée du fétichiste » (Freud, [1927] 2002).



La conception freudienne du clivage oscille donc entre une première version, tributaire de la découverte de l'inconscient et des conflits dont ce dernier est la source, et une deuxième version qui postule un clivage interne au Moi qui se caractérise par l'absence de conflit à l'endroit même où celui-ci devrait surgir. Finalement, Freud laisse entrevoir que le clivage n'est pas réservé aux seules structures perverses ou psychotiques, et qu'il concerne la généralité des sujets.

Sur base de cette théorisation du clivage laissée par Freud, sur certains points inachevée, Christophe Dejours (1986) conçoit sa théorie de la troisième topique, dite topique du clivage. C'est à partir de questions spécifiquement soulevées par la clinique psychosomatique que Dejours formule l'hypothèse de l'existence de deux secteurs distincts dans l'inconscient. Ainsi, le clivage ne séparerait pas seulement deux zones dans le moi. Il traverserait aussi l'inconscient, délimitant un premier secteur, l'inconscient sexuel refoulé, et un autre secteur, celui de l'inconscient « amental » proscrit.

Le premier secteur serait constitué par le refoulement originaire et donnerait origine à l'inconscient sexuel refoulé, c'est-à-dire l'inconscient au sens freudien. D'après la théorie de la séduction généralisée de Laplanche, que Dejours reprend sur ce point, c'est au niveau de la communication entre l'adulte et l'enfant qu'il faut chercher l'origine de l'inconscient sexuel. Dans cet échange, les messages adressés à l'enfant sont invariablement compromis par l'inconscient de l'adulte et imposent de ce fait au petit de l'homme une opération de traduction. L'introduction du sexuel de l'adulte dans la communication avec l'enfant est inévitable. Pour donner un sens à ce qui lui arrive, à ce qui se manifeste en lui, l'enfant doit en passer par une traduction du message qui lui est adressé, message dit « énigmatique » par Laplanche (Laplanche, 1987, 2007 ; Dejours, 2011). Étant donné que toute traduction est incomplète, subsistent toujours des restes, des résidus, qui fourniront la matière de l'inconscient sexuel refoulé.

Le second secteur de l'inconscient serait formé sans passage par la pensée de l'enfant et résulterait de la violence exercée par l'adulte sur l'enfant. Lorsque ce qui compromet le message de l'adulte passe par la violence exercée sur le corps de l'enfant, ce dernier n'est plus en état de penser ni de traduire ce qui se produit en lui. Sans traduction il ne peut y avoir de refoulement, il y a donc proscription (Dejours, 2009b, 2011). À la place d'un inconscient sexuel refoulé se constitue donc un inconscient proscrit ou « amental », terme auquel Jean

Laplanche préférera celui d'inconscient « enclavé »<sup>85</sup>. Entre ces deux inconscients de nature et de contenu différents s'instaure un clivage, fluctuant d'un individu à l'autre, barrière verticale par rapport à la séparation horizontale entre inconscient et préconscient-conscient (Laplanche, 2007).

Pour Dejours, et c'est ici un point de désaccord avec Laplanche (Dejours, 2012a), ces deux inconscients ne se manifesteraient pas de la même façon :

« L'inconscient sexuel refoulé fait retour sous la forme de ce que la théorie caractérise comme "retours du refoulé" (lapsus, acte manqué, fantasme, rêve, souvenir de couverture, symptôme). L'inconscient amental ne fait pas retour comme l'inconscient sexuel refoulé. Lorsqu'il se manifeste, ce n'est pas par le truchement de la pensée, mais sur le mode du passage à l'acte. » (Dejours, 2011, p.34).

Partant de là, Dejours formule l'hypothèse que certaines manifestations cliniques (passages à l'acte, violences pathologiques, etc.) sont produites par les effets de l'inconscient amental. Le mode de réaction principal de cet inconscient serait la désorganisation du Moi et l'agir compulsif sans pensée. De plus, dans l'optique de Dejours, si nous acceptons l'hypothèse de la troisième topique il ne peut pas y avoir de circulation directe entre les deux inconscients, puisque le clivage, par définition, consiste précisément à garantir le jeu

---

<sup>85</sup> Si Laplanche décrit de façon détaillée le processus de genèse de l'inconscient sexuel refoulé, il n'en fait pas autant en ce qui concerne la genèse de l'inconscient enclavé qui reste, dans la théorie laplanchienne, d'une origine relativement imprécise. À l'opposé, Dejours soutient fermement que l'inconscient proscrit naît de l'exercice de la violence sur le corps de l'enfant et des accidents de la séduction: « Pour Laplanche, la divergence entre les deux processus conduisant à la formation de deux inconscients séparés, ou clivés, se situe au niveau de la traduction : traduction incomplète, ou absence radicale de traduction. Pour moi la divergence entre ces deux processus est secondaire à un événement premier qui est relatif à la nature du message, ce que récuse Laplanche. Le message en cause dans l'échec radical de toute traduction est, selon moi, un message qui prend la forme de la violence de l'adulte. Violence qui vient chez l'adulte d'un passage à l'acte lorsque le rapport avec le corps de l'enfant déclenche en lui un moment de folie. C'est-à-dire un moment où, emporté par l'excitation que provoque en lui le rapport avec le corps de l'enfant (mouvement d'aversion, de haine, de colère) il passe à l'acte en frappant l'enfant, ou parfois à l'inverse, en cédant à un mouvement incontrôlable qui va jusqu'à un attouchement sexuel, voire à un viol de l'enfant. Dans ma conception, c'est la composante violente de ce message compromis par la sexualité de l'adulte qui, en s'abattant sur le corps de l'enfant, occasionne dans l'enfant un débordement ou un éclatement du moi. C'est ce que je propose de caractériser comme un "accident de la séduction", qui entraîne une impossibilité radicale de pensée et de traduction chez l'enfant – d'où le nom d'inconscient – "amental" que je propose et que Laplanche récuse. En introduisant, à la place, le terme "d'inconscient enclavé", Laplanche signifie que le message enclavé est un message comme tous les messages. Il est seulement en attente de traduction. » (Dejours, 2012a).

simultané des deux parties en double insu l'une de l'autre. Laplanche, au contraire, suppose la possibilité d'un passage d'un inconscient à l'autre grâce au processus de traduction<sup>86</sup>.

Dans la perspective de la troisième topique, le clivage peut être étendu au fonctionnement psychique dans son ensemble, quelle que soit la structure de la personnalité (avec des configurations variables selon les structures). Comme le proposait Freud à la fin de son œuvre, le clivage n'est pas l'exclusivité de certaines structures de la personnalité, mais concerne foncièrement tous les êtres humains, y compris les névrosés. Sur ce point, on pourrait dire que la théorie de Dejours confère au clivage le statut d'invariant anthropologique. La topique du clivage devient de ce fait une topique de la « normalité », dans le sens où c'est la stabilité de ce clivage, commun à tout individu, qui constitue le garant de la normalité. Ainsi, la plupart des gens « normaux » tiennent leur normalité d'un clivage stable.

Le clivage structurel postulé dans la troisième topique permet de comprendre la possibilité d'un double fonctionnement chez une même personne (être, par exemple, à la fois un homme ordinaire et un tueur). Néanmoins, il faut remonter en amont du clivage et s'intéresser aux conditions de sa stabilité. Car ce dernier est conçu comme le résultat d'une construction, et non comme un « mécanisme de défense » inné (Dejours, 2001b).

La stabilité du clivage reste fragile et largement menacée aussi bien par les événements de la vie affective que par les dangers provenant de la réalité extérieure. Un des enjeux de santé majeurs pour chaque sujet reste donc d'assurer la stabilité de ce clivage, par tous les moyens possibles. Lors de la première formulation de sa troisième topique, dans *Le corps entre biologie et psychanalyse* (1986), Dejours soutient que c'est grâce au déni de réalité (qui vise à protéger la zone de sensibilité de l'inconscient de la rencontre avec le réel extérieur) que le sujet parvient à assurer une stabilité au clivage. Cependant, suite à la rencontre avec les travaux de Jean Laplanche sur la théorie de la séduction généralisée (Laplanche, 1987), il procédera à des remaniements non négligeables de cette topique du clivage. C'est ainsi que dans *Le corps d'abord* (2001b), il avance que la stabilité du clivage ne serait plus assurée grâce au simple déni de réalité, mais qu'une alliance pourrait s'établir entre, d'une part,

---

<sup>86</sup> « Le psychisme de tout être humain comprendrait donc deux parts, ignorantes, l'une de l'autre mais non pas sans passages de l'une à l'autre. Entre les deux parties, la limite est fluctuante, d'un individu à l'autre et, selon les moments de la vie, chez un même individu. La limite du clivage, limite verticale par rapport à la barrière horizontale du refoulement, n'est pas une barrière de conflit, mais, comme chez Freud, la séparation de deux « processus de défense ». De plus, cette limite peut être franchie, par exemple lorsque s'enclenche un nouveau processus de traduction. » (Laplanche, 2007, p. 204).

l'imaginaire social porteur d'images puissantes, fascinantes, et, d'autre part, un inconscient amental qui se trouverait ainsi captif et contenu. Dès lors, le clivage bénéficie d'une certaine stabilité, grâce à la capacité de ne pas penser, entretenue par l'emprunt à l'imaginaire social de contenus de pensée stéréotypés, conventionnels, bref, par une sorte de prêt-à-penser fournit socialement. Dès lors, le recours à l'imaginaire social, à une pensée d'emprunt, permet au sujet d'échapper à l'exigence de travail imposée au psychisme et donc d'entretenir la stabilité de son clivage.

En substance, la théorie de la troisième topique, ou topique du clivage, suppose que la santé physique et mentale ne repose pas essentiellement sur l'organisation névrotique de la personnalité, mais sur la stabilité d'un clivage qui se prolonge jusque dans l'inconscient, entre deux secteurs : un secteur où l'inconscient est sexuel et refoulé, appelé encore inconscient dynamique, et un secteur dont la formation passe par un processus bien différent du refoulement, appelé inconscient amental. Ce dernier est habituellement tenu en respect par une chape solidement constituée de pensées d'emprunt déposées dans le système conscient. L'inconscient amental ne fait irruption que s'il y a une déstabilisation du clivage.

Finalement, il convient de préciser à nouveau que le clivage, dans la perspective de la troisième topique et de l'inconscient amental, n'est pas l'équivalent d'un mécanisme de défense. N'étant pas en soi un mécanisme de défense, mais plutôt une propriété structurelle de l'individu, le clivage dépend de l'établissement d'autres mécanismes de défense pour assurer sa solidité. Pour ce faire, les individus ont recours à des mécanismes de défense qui ont classiquement été décrits par la psychanalyse, mais également aux stratégies de défense contre la souffrance au travail qui ont été majoritairement identifiées par la psychodynamique du travail. Parmi ces dernières, il n'est pas exclu que ledit clivage occupe une place particulière. Car, en sus du clivage structurel postulé par la troisième topique, la psychodynamique du travail est amenée à conceptualiser une deuxième sorte de clivage, induit par la pression des contraintes externes, dont la fonction serait justement de protéger le sujet du conflit et de la déstabilisation affective. Ce que Dejours désigne par le terme de « clivage forcé » :

« L'investigation psychopathologique montre cette fois qu'une grande partie du personnel a recours à un système de défense qui s'apparente au clivage et auquel on donne le nom de clivage forcé. Moyennant une angoisse modérée et une complaisance discrète à l'égard de l'organisation du travail en cause, ils parviennent comme les authentiques pervers à maintenir une séparation efficace entre les deux modes de fonctionnement qui s'exercent de façon à peu près continue à l'insu l'un de l'autre » (1985, p. 129).

Il existerait donc une forme de clivage « provoqué » par la confrontation avec les contraintes du réel, construction du sujet en réponse à une « angoisse de réel » et non à une « angoisse de pulsion » (Laplanche, 1987, p. 99). Autrement dit, la menace externe pourrait induire une segmentation du fonctionnement psychique. Aussi, sectionner artificiellement l'appareil psychique en différents compartiments étanches, sans communication entre eux, aurait pour but d'empêcher les représentations contradictoires de se rencontrer, rencontre qui risquerait de produire de l'angoisse. En sus d'une division interne, cette opération aboutirait à une annulation de l'attitude normale de jugement. Ce faisant, l'arrêt du jugement critique sous l'effet de contraintes extérieures menaçant l'identité du sujet permettrait de contrer l'angoisse. Arrivé à ce point, le sujet « n'est plus capable de soutenir l'incrédulité », pour reprendre la formule de David Shapiro (1996). Dans ces conditions, on voit bien comment le recours à l'imaginaire social peut venir renforcer et soutenir le « clivage forcé ». Le sujet assure sa bonne conscience en remplaçant la pensée autonome, habitée et investie affectivement, par une pensée impersonnelle, dont l'objectif est d'empêcher ce qui pourrait venir déstabiliser le clivage de faire surface. Dans des termes plus imagés, en « rangeant » les représentations antagonistes chacune de leur côté, le sujet s'évite le combat intérieur, avec ses pénibles rejets.

*En toute rigueur, la défense par le clivage forcé est accessible à des individus qui ne sont pas pervers par structure. Elle induirait, chez des « gens ordinaires », une sorte de perversion situationnelle<sup>87</sup>. Bouleversement considérable : si le clivage forcé est un mode d'adaptation accessible à des individus qui ne sont pas structurellement pervers, il est désormais possible d'amener chacun d'entre nous à se conduire comme un véritable pervers.*

Cependant, on ne peut généraliser l'usage du clivage forcé à l'ensemble des travailleurs. Celui-ci apparaît comme une réponse à des contraintes organisationnelles exceptionnelles, telles que la contrainte à mentir. En effet, le recours au clivage forcé s'avère nécessaire lorsque les contraintes de l'organisation du travail touchent à ce qu'il y a de plus intime pour les travailleurs. Là, le clivage forcé fournit une issue qui protège d'une prise de conscience de la trahison des règles et du sens du travail, voire de la trahison de soi-même, et de la déstabilisation identitaire qui s'en suivrait. Tous les travailleurs ne parviennent d'ailleurs pas

---

<sup>87</sup> Ce point appelle une discussion psychopathologique approfondie de la perversion et de ses différentes modalités : aménagements pervers, modalité défensive perverse, solution perverse, mode de fonctionnement pervers, etc. Faute de temps, je ne peux m'engager dans ce débat ici. Pour une première approche de la question, cf. Marty (2007).

à s'adapter à cet environnement organisationnel ni à adopter le clivage forcé comme mode de défense. Pour ceux qui ne parviennent pas à cliver, la souffrance est au rendez-vous, avec des conséquences plus ou moins néfastes. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir certains salariés quitter tout simplement leur poste ou renoncer à leur emploi, face à l'incapacité à cliver et donc à endurer des contraintes qu'ils perçoivent comme nuisibles pour leur santé. Ils choisissent ainsi de sauver leur équilibre psychique au détriment de leur salaire et de leur emploi.

Néanmoins, même dans les cas où l'adaptation est bien stabilisée, elle n'est pas sans incidences sur le fonctionnement psychique des salariés. L'adaptation n'est réussie que grâce à un remaniement considérable de l'économie psychique, dont les effets pourront se faire sentir dans la vie familiale, sociale, etc. Si l'on suit Dejours, « la bonne adaptation à une organisation du travail pathogène n'implique pas un fonctionnement mental intact, mais se construit au prix d'une déviation grave de la personnalité » (Dejours, 1985).

Somme toute, le clivage postulé par la troisième topique de Dejours se double dans certaines situations d'un clivage forcé, un mode de défense spécifique qui permet de maintenir intact le clivage structurel. D'une façon assez étonnante, on retrouve dans les travaux de Dejours deux thématiques du concept de clivage qui nous renvoient à l'évolution du concept chez Freud : une conception qui fait du clivage un élément de la structure de personnalité, indépendamment de celle-ci (névrose, psychose, perversion), et une autre qui conçoit le clivage comme une réponse au conflit psychique qui se forme en raison des exigences de la réalité et des exigences internes du sujet.

## Clivage et banalisation du mal

L'adoption d'un fonctionnement psychique clivé rend possible, pour certains téléconseillers, de réprouber le mensonge et la tromperie, d'une part ; de duper quotidiennement les clients pour atteindre les objectifs de vente, d'autre part, tout en maintenant ces deux propositions, explicitement opposées, à l'écart l'une de l'autre. D'une façon plus générale, le recours au clivage forcé confère à tous, aussi Dr. Jekyll que nous soyons, la terrifiante - et désormais excitante - faculté de se métamorphoser en Mr. Hyde. Ce que Dejours affirme dans des termes on ne peut plus explicites :

« Je peux réprover le harcèlement et pourtant le laisser faire sous mes yeux sans m’y opposer. En d’autres termes, je peux cliver mon fonctionnement psychique en deux parties. Si je suis pervers, je ne fais qu’user de mon mode de fonctionnement habituel. Et si je ne le suis pas, ce peut être un fonctionnement occasionnel, obtenu par le truchement de la peur et des défenses contre la peur. C’est ce que certains auteurs, après G.Pankow, caractérisent sous le terme de « clivage forcé »<sup>88</sup>. (Dejours, 2001a, p.2).

En essence, le clivage n’est rien d’autre que le ressort subjectif de la barbarie, ce qui permet aux « gens ordinaires » de se comporter comme des tortionnaires. Seulement, cette effroyable faculté ne repose pas exclusivement sur un soi-disant instinct de destruction plus ou moins animal (ce à quoi la vulgate psychologique réduit désormais la pulsion de mort). Pour qu’elle puisse s’exprimer, encore faut-il une démission de l’autonomie de pensée. C’est l’abandon de l’autonomie morale subjective qui ouvre la porte à la banalisation du mal (Arendt, 1966). D’où les conséquences politiques majeures de la fabrique de la soumission à l’œuvre en centre d’appels. Cependant, la capitulation n’est pas foncièrement motivée par un désir sadique ni un pousse au jour du malheur d’autrui, mais tout bonnement par des exigences vitales. Pour certains téléconseillers, leur santé psychique et physique dépend de la capacité à cliver. Ainsi, si on peut déplorer les effets politiques des défenses, leur mobile demeure valable : la protection face à la souffrance générée par des contraintes de travail particulièrement délétères (ce qui n’exclut pas, bien entendu, qu’une prime de jouissance soit parfois attachée à l’exercice du mal (Demaegdt, 2008)).

L’indispensable ancrage dans une topique du clivage, du point de vue psychologique, soulève des problèmes politiques considérables. Si, pour tenir en laisse le démon du *sexual*, nous sommes invariablement condamnés à renforcer la cloison interne à coups de défenses ; si, pour assurer l’équilibre psychique, on ne peut se passer des stratégies défensives et de leur cortège d’effets cognitifs anesthésiants ; alors, le sujet de la psychodynamique du travail, pour tenir sur ses pieds, dépend d’une réduction de la réflexivité que lui confèrent ses défenses. L’obscurcissement de la pensée qu’elles induisent, comme le recours à la pensée d’emprunt, sont autant d’éléments qui laissent penser que l’aliénation se présente comme l’horizon le plus probable des défenses.

---

<sup>88</sup> Le terme de « clivage forcé », soit dit en passant, apparaît à quelques reprises dans l’oeuvre de Dejours (Dejours, 1985, 2012b) mais il n’est pas repérable sous la plume de Gisela Pankow...

## Stratégies défensives et aliénation

Le lecteur aura repéré, sans difficulté, l'embarras majeur auquel nous sommes rendus. Comment, partant de cette anthropologie négative, penser l'émancipation ? Car, dans ce que nous venons de voir, tout indique que l'aliénation n'est pas seulement première, elle est proprement insurmontable. Ainsi, le clivage aurait-il pour corollaire inévitable de maintenir le sujet dans un « état de minorité » éternel ?

### Ambiguïté axiologique des stratégies défensives

Un ouvrage récent de Christophe Dejours confirme cette impression.

« Ces stratégies exigent une telle énergie qu'elles doivent être conservées, même au profit du système responsable de la souffrance qu'elles sont chargées de combattre (...). Destinées à protéger la santé mentale de l'individu, elles se révèlent aussi de puissants ressorts de la servitude volontaire et de la reproduction de la domination. Et c'est à leur niveau que l'introduction des méthodes de gestion, leur maintien malgré leurs conséquences, grâce à la domination symbolique, ont eu un profond retentissement. (...) Voilà le piège, ces défenses qui leur permettent de tenir, atténuent la souffrance qui devrait les conduire à plus de révolte, diminuent leur capacité à se sentir partie prenante de la souffrance des autres et les inféodent dans le même temps au système. (...) Mais renverser la domination symbolique ne sera pas possible sans rendre aux individus la capacité de penser leur travail et de délibérer. Ce qui suppose de lever ces défenses et d'augmenter dans un premier temps la souffrance, avant que les idées neuves permettent de penser et d'agir autrement. C'est toute la complexité de la pratique de la psychodynamique du travail. Et l'exigence de mettre en place une action collective, seule manière de rendre supportable cette part irrémédiable de souffrance. » (2012b, pp. 29–33).

À s'en tenir à ces affirmations, on voit mal comment la psychodynamique du travail dejourienne pourrait échapper aux accusations de pessimisme ou de défaitisme formulées à son encontre. Rendons leur justice sur ce point, ses détracteurs ont su repérer le caractère problématique des stratégies défensives. Ces dernières ne sont pas exclusivement mises au profit du vivre-ensemble, de la coopération et de l'accomplissement de soi. Toutes les stratégies collectives de défense sont marquées par le sceau de l'ambivalence : d'un côté, elles sont utiles, voire nécessaires pour maîtriser le rapport à la souffrance ; de l'autre, elles fonctionnent comme un moyen puissant pour endurer et apporter son concours à une



organisation du travail qui ne devrait pourtant pas être tolérée. Le caractère axiologiquement douteux des stratégies défensives transparaît dans le commentaire qui suit :

« Il n'y a rien d'objectivement insupportable, nous objectera-t-on peut-être. Certes, puisque tout dépend du contexte social dans lequel nous affrontons ce qui est susceptible de devenir insupportable et que, par ailleurs, on peut s'adapter même à ce qui est devenu totalement insupportable ; mais tel est précisément le problème. Lorsque quelque chose met gravement en danger l'économie psychique et qu'il n'est plus appropriable, le seul recours est la mobilisation de défenses psychiques telles que l'identification à l'inappropriable. S'identifier revient bien à supporter, mais à quel coût psychique, social et politique ? » (Renault, 2006, p.103).

Pour le dire prosaïquement, les stratégies défensives sont indéniablement nécessaires à l'adaptation et à la survie. Cela dit, elles ne fournissent aucune garantie : elles peuvent aussi bien servir à supporter une organisation du travail qui engendre le bien commun, comme à la reproduction de méthodes de domination illégitimes. Entre le germe du bien et celui du mal, ce serait encore la deuxième que les défenses contiendraient, dans la mesure où elles risquent d'induire une torpeur de l'entendement ouvrant la voie aux irruptions du *sexual*. Dès lors, si dans de nombreux cas elles sont mises au service d'une noble cause, il se peut aussi qu'elles servent le pire. L'inertie de la pensée et l'acriticisme défensifs peuvent conduire, dans des cas bénins, à « l'idiotisme de métier » (Marx, [1939] 2011). Dans des scénarios plus graves, elles rendent possibles l'humiliation, le harcèlement, la violence au travail. Si l'on tient compte, en outre, de la façon dont les défenses peuvent être mises au profit de l'expression des pulsions partielles, le tableau ne cesse de s'obscurcir. Les stratégies défensives peuvent se constituer en exutoire du sadisme ou de la volonté d'emprise, notamment lorsque d'autres modes d'élaboration de la pulsionnalité font défaut. Chargées à coup de pulsions partielles, elles peuvent conduire au déchaînement de la violence sous des formes particulièrement cruelles (humiliation, harcèlement, etc.). De fait, dès qu'il s'agit de lutter contre la souffrance éthique, la sexualisation secondaire des défenses peut se révéler particulièrement opérante, comme l'indique Christophe Demaegdt à propos du travail de surveillance dans les prisons :

« En ce qui concerne les surveillants, le sadisme, l'inventivité dans les techniques d'humiliation et d'oppression, et les multiples traces de la sexualité dans le rapport aux détenus seraient des dérivés de la protection de la santé mentale. Il est clair que le maintien de la sécurité suppose le déploiement de techniques à visée dominatrice dans les rapports de force. L'érotisation secondaire de ces pratiques professionnelles qui tendent à soumettre l'autre jouerait un double rôle :

- Instrumental, qui permettrait d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation du travail.

- Anxiolytique, où la recherche d'excitation et de jouissance dans l'exercice de la domination balayerait de la conscience les sentiments moraux. » (2008, p. 94).

Si j'insiste sur l'ambiguïté constitutive des stratégies défensives, ce n'est point par goût du catastrophisme, mais pour mettre l'accent sur les enjeux théoriques et pratiques inhérents à la prise en compte de la dimension défensive des conduites humaines. *Tenir compte des stratégies défensives c'est accepter l'embarras axiologique qu'elles introduisent dans l'analyse du rapport entre l'homme, le travail et la cité.* Dès lors, toute approche du changement social basée sur une analyse du travail doit désormais pouvoir en découdre avec les défenses et les embûches qu'elles opposent à l'émancipation.

## Défenses et résistance

Au regard de ces considérations, la tâche qui consiste à penser la possibilité et les moyens d'une transformation positive du rapport de l'homme au travail relève de la gageure. La possibilité d'un renversement de l'ordre social dominant apparaît tributaire du dépassement des conditionnements susmentionnés. Peut-on passer outre les difficultés identifiées et imaginer des ressources mobilisables par les salariés pour résister à l'ordre social en vigueur ? À quelle condition ces derniers peuvent-ils se déprendre de l'emprise aliénante des défenses pour contrer rationnellement l'emprise de méthodes d'organisation du travail délétères ?

Pour d'aucuns, qui estiment que la résistance est d'ores et déjà en marche, ce ne sont là que de fausses questions. Ceux-là considèrent que domination et résistance, pouvoir et contre-pouvoir, constituent les deux faces de la même monnaie, l'une ne pouvant exister sans l'autre (Linhart, 2009 ; Castejon, 2009). D'ailleurs, les efforts déployés par les dominants pour renforcer leur position ne seraient justifiables qu'en raison de la persistance des conduites de résistance :

« L'analyse des processus ou logiques de domination, du consentement ou de la servitude ne peut atteindre sa pleine ampleur qu'en prenant également en compte les modes de résistance à celles-ci. Cette approche qui préside à cet ouvrage collectif donne ainsi les moyens de penser l'ensemble des raisons qui président aux déplacements des formes de domination ou de subsumption. Que des résistances soient parfois tout aussi invisibles qu'une subsumption "douceuse" n'interdit pas d'en vérifier l'existence à l'aune des réaménagements

incessants des dispositifs de domination. En effet, pourquoi le management engage-t-il tant d'efforts dans la mobilisation des ressources humaines si ce n'est que sans le consentement de ces efforts une crise des relations de travail surgirait ? Pourquoi modifier constamment ces dispositifs si ce n'est pour maintenir leur efficacité sociale ? En résumé, nous l'avons déjà souligné, ne pas reconnaître la possibilité d'une résistance microsociale, c'est aussi refuser de voir d'où proviennent les actions collectives et s'interdire de comprendre les transformations du processus de travail. » (Bouquin, 2008, p. 32).

Cette proposition, pertinente à de nombreux égards, suscite néanmoins quelques réserves. À ce titre, si la psychodynamique du travail tend aujourd'hui à récuser ce constat, elle ne le fait pas en écartant d'emblée du champ du possible l'existence de mouvements contestataires. En effet, elle n'exclut pas l'éventualité de révoltes émanant du salariat. Mais elle s'étonne de leur rareté et de leur incapacité à renverser l'état de fait actuel. En effet, les enquêtes menées en clinique du travail indiquent que l'heure est à l'adhésion, à la résignation ou à la démobilisation plutôt qu'à l'opposition. Quand bien même des mouvements de dénonciation et de protestation existent, et certaines méthodes employées par l'organisation du travail rencontrent des formes de résistance de la part des salariés (cf. les enquêtes menées par Elizabeth Weissman (2010)), l'opposition reste souvent le fait d'une poignée d'individus, sans mettre en cause la participation de la majorité au bon fonctionnement d'un système dont ils font généralement les frais. À vrai dire, l'évidence empirique porte à croire que l'inégalité du rapport de forces persiste en défaveur du salariat, sans que cette tendance ne semble s'inverser.

Par ailleurs, en sus des disparités diagnostiques, un différend subsiste quant à la signification qu'il convient d'attribuer au terme de « résistance ». La controverse engagée entre une partie de la sociologie du travail et la psychodynamique du travail (Durand, Baszanger & Dejours, 2000 ; Bouquin, 2008, 2011) porte moins sur les faits que sur les mots. Ce qui ne réduit pas pour autant le désaccord : les enjeux définitionnels concernant le terme de « résistance » occupent une place centrale dans le débat. Enjeux dont les retombées politiques, notamment au vu des différentes conceptions de l'action, sont considérables. En tout état de cause, la qualification de la résistance fait encore débat.

Une partie des travaux tend à accorder à la notion de résistance une acception relativement ouverte :

« Les résistances apparaissent alors comme une sorte de concept-valise qui intègre un ensemble de conduites sociales informelles allant du freinage aux jeux productifs en passant par les ajustements, contournements et réappropriations tels que le coulage ou la perruque. » (Bouquin, 2011, p. 69).

Dans cette perspective, les tricheries, les astuces, voire certaines conduites à valence défensive intègrent la catégorie des résistances au travail, qui condense un ensemble de comportements dont le point commun est d'échapper à la logique formelle de l'organisation du travail. Pris dans cette acception, le critère de la résistance devient, en quelque sorte, la clandestinité, et l'ensemble des actes non conformes aux prévisions de l'organisation de travail rentre dans la catégorie des résistances. Critère nécessaire, assurément, il ne peut pourtant pas suffire pour définir la résistance au sens politique du terme. *En réalité, le désavantage d'une conception extensive de la résistance tient au recouvrement opéré entre ce qui relève de conduites d'adaptation et d'ajustement, comme peuvent l'être les défenses, et ce qui au contraire revient à des formes d'opposition volontaires.* Dans un certain sens, accorder à tout acte informel le statut d'acte de résistance équivaut à mettre sur le même plan des conduites dont la rationalité n'est pas comparable. Quand bien même elles comportent une dimension subversive vis-à-vis des prescriptions, les tricheries, les bidouillages et les astuces développées pour affronter le réel ont pour fonction de rendre le travail possible. Elles ne sont pas fondamentalement motivées par un désir de renverser le système de pouvoir que représente l'organisation du travail, mais par une volonté de surmonter les obstacles du réel. Or, la lutte contre le réel n'est pas l'équivalent d'une lutte politique organisée. Celle-ci implique un affrontement du réel, mais elle exige de surcroît une volonté de révolution. De la même façon, les stratégies défensives sont essentiellement sous-tendues par une exigence d'adaptation et de sauvegarde de l'appareil psychique. Elles ne relèvent pas forcément d'une volonté politique de combat ou d'opposition, même s'il existe des cas où, secondairement, elles en arrivent à prendre le visage de la désobéissance (Ganem, 2012). Les formes particulières d'ajustement et d'adaptation que constituent les défenses permettent aux salariés de supporter la domination, sans mettre nécessairement en cause sa durabilité. S'efforcer d'atténuer l'exploitation n'est pas encore assumer la volonté de l'éliminer.

La résistance, au sens où on peut l'entendre en psychodynamique du travail, implique le déclenchement d'une action critique visant la transformation de l'ordre existant. Dans un malfamé entretien accordé à Dominique Lhuillier, Dejours défend que la résistance est indissociable d'une forme d'autonomie morale subjective :

« Là commence la pensée de la résistance qui est celle de l'autonomie. Arriver à penser sans les autres, voire contre les autres, et donc se retrouver seul. Et là, c'est très difficile parce qu'il y a un risque psychique majeur : être pris par le doute, penser qu'on a tort puisque tout le monde pense le contraire. (...) La résistance, ce qu'elle a de plus irréductible, ce sur quoi elle peut s'appuyer, c'est quand même sur la mobilisation individuelle,

volontaire, libre de s'opposer à quelque chose. » (Lhuilier, 2009b, p. 229).

D'après ces propos, les deux termes d'autonomie et de résistance entretiennent des rapports de type vases communicants. La résistance serait impossible sans autonomie morale subjective, tandis que l'autonomie pourrait essentiellement se concevoir comme la capacité à résister. Partant de là, il est compréhensible qu'on ne veuille pas faire des stratégies défensives l'équivalent d'une forme de résistance. Ces dernières, en voilant le jugement, ont pour conséquence de nous éloigner potentiellement de l'idéal de l'autonomie morale subjective.

Il ne s'agit pas par là de condamner les stratégies défensives : elles sont nécessaires et remplissent une fonction vitale à l'égard de la protection de soi. Mais elles ne peuvent être tenues invariablement pour un levier du changement. Donc, pour éviter de faire fausse route, il y a intérêt à penser les conditions politiques du changement social à partir d'un concept restreint de résistance.

Il n'empêche que vouloir bâtir une théorie de la résistance qui tienne compte de la fragilité des êtres humains se révèle une opération particulièrement malaisée. Tout le problème, lorsqu'on essaie d'en découdre avec les stratégies défensives, est de générer une forme de réflexivité qui rende possible une déprise de la négativité engendrée par lesdites défenses. Ainsi, la libération serait tributaire d'une recherche de destins défensifs moins délétères pour l'exercice de la faculté de penser. À l'heure actuelle, deux options semblent pouvoir remplir ces réquisits de façon viable :

- une levée et une recomposition des défenses qui permettrait d'instaurer des modalités défensives moins rigides. Cette opération s'accompagne nécessairement d'une dose de souffrance, qui n'est supportable que dans des conditions très spécifiques.

- des aménagements défensifs plus cléments sous la forme de destins pulsionnels faisant appel de façon privilégiée à la sublimation.

## Chapitre 5 - Sublimation, reconnaissance et autonomie

La logique voudrait que la rencontre entre psychanalyse et travail, qui préside à la naissance de la psychodynamique du travail, investisse de façon privilégiée le concept de sublimation. De toute évidence, parmi les concepts légués par Freud, ce dernier apparaît comme le candidat pressenti pour faire le pont entre subjectivité et travail. Cependant, le rapatriement de cette notion dans le champ de la clinique du travail exige de revenir sur l'héritage freudien, particulièrement inachevé en ce qui concerne la sublimation. Le fondateur de la psychanalyse s'est lui-même heurté aux obstacles du projet qui consiste à articuler destins des pulsions et activité professionnelle<sup>89</sup>. Dès lors, réinvestir le concept de sublimation dans une perspective psychodynamique implique d'affronter deux difficultés majeures :

- Il n'y a pas de théorie aboutie de la sublimation chez Freud. De fait, les formulations freudiennes concernant la sublimation n'ont jamais été poussées très loin. Pour s'en apercevoir, il suffit de se référer à la conclusion de l'article que Laplanche et Pontalis consacrent à la sublimation dans leur *Vocabulaire de la Psychanalyse* :

« Dans la littérature psychanalytique, on recourt fréquemment au concept de sublimation; il est en effet l'index d'une exigence de la doctrine, dont on voit mal comment on pourrait se passer. L'absence d'une théorie cohérente de la sublimation reste une des lacunes de la pensée psychanalytique. » (1967, p. 467).

Reste à savoir si cette théorie lacunaire de la sublimation peut être complétée par les données dégagées par la clinique du travail.

- Freud ne s'est jamais intéressé au travail ordinaire. Pour lui, la sublimation n'est pas à la portée du commun des mortels. Elle est l'apanage des *Grosse Männer*, une poignée de personnalités hors du commun qui fournissent la matière des grands artistes et penseurs de l'histoire de l'humanité. L'ouverture de son Léonard est, à ce titre, révélatrice :

---

<sup>89</sup> Insatisfait de ses résultats et contrarié par les nombreuses difficultés qui l'empêchaient d'élaborer une théorie aboutie de la sublimation, Freud aurait détruit son opuscule métapsychologique consacré à cette thématique (Laplanche, 1980). C'est pour dire le statut qu'il convient d'attribuer à la sublimation dans l'oeuvre freudienne!

« Lorsque la recherche médicale sur l'âme, *qui d'ordinaire se contente d'un matériel humain médiocre, aborde l'un des Grands du genre humain*, elle n'obéit pas pour autant aux motifs qui lui sont si fréquemment imputés par les profanes. » (Freud, [1910] 2009b, p. 82).

Passons sur la fin de la citation ; la première partie dit bien ce qu'elle veut dire. Partant de là, peut-on imaginer une sublimation enchâssée dans le travail ordinaire sans trahir le fond de la pensée freudienne ?

La réhabilitation du concept de sublimation, en psychanalyse, comme en psychodynamique du travail, n'est envisageable qu'à condition de pouvoir surmonter ces obstacles. La clinique du travail permet-elle de faire face à ces défis, pour donner une deuxième vie à la sublimation freudienne ? Par la suite, on verra comment la révision de cette notion ne peut se passer d'une discussion des concepts de reconnaissance et d'autonomie, intégrés dans un triptyque conceptuel délicat que je tenterai de développer dans ce chapitre.

## La sublimation et « notre échelle de valeurs sociale »

Le terme de sublimation évoque à la fois le terme de « sublime », catégorie esthétique employée notamment dans le domaine des beaux-arts pour suggérer la grandeur d'une œuvre ; et le terme de « sublimation » tel qu'il est utilisé en chimie pour désigner l'opération qui permet de faire passer un corps directement de l'état solide à l'état gazeux. La définition freudienne de la sublimation fait justice à cette double étymologie, en désignant un processus par lequel la pulsion se détourne de la satisfaction sexuelle pour venir s'accomplir dans de nouveaux buts, non sexuels :

« C'est une certaine espèce de modification du but et de changement de l'objet, dans laquelle notre échelle de valeurs sociale entre en ligne de compte, que nous distinguons sous le nom de sublimation. » (Freud, [1933] 2004, p. 179).

Deux temps, donc, dans la sublimation : premièrement une transformation, un changement de nature de la pulsion qui, de sexuelle, devient non sexuelle ; le temps de la déssexualisation coïncide avec l'accession à un état plus élevé, d'une grandeur supérieure. La sublimation correspond donc à une mutation de la pulsion dans un sens ascendant.

Par ailleurs, la sublimation rentre, au même titre que le renversement en son contraire, le retournement sur la personne propre et le refoulement, dans la catégorie des destins pulsionnels (Freud, [1915] 1994). Parmi les destins des pulsions, elle occupe néanmoins une place tout à fait singulière. Premièrement, parce qu'elle est la seule défense (tout destin pulsionnel comporte une valence défensive pour Freud) qui n'implique pas un appauvrissement du Moi. Au contraire, elle joue en faveur des « intérêts du Moi », et participe de la sorte à l'accomplissement de soi et au renforcement de la santé mentale. Ensuite, car elle débouche sur une activité concrète, activité qui se distingue par son caractère socialement valorisé. Ce deuxième attribut fait de la sublimation le seul concept du corpus freudien qui fait explicitement mention du travail, au sens d'activité professionnelle. Le lien entre sublimation et travail est énoncé une première fois dans l'opuscule que Freud consacre à Léonard de Vinci :

« L'observation de la vie quotidienne des hommes nous montre que la plupart d'entre eux réussissent à diriger vers leur activité professionnelle des parties tout à fait considérables de leur force de pulsion sexuelles. La pulsion sexuelle est tout particulièrement propre à fournir de telles contributions puisqu'elle est douée de la capacité de sublimation, c'est-à-dire est en état d'échanger son but le plus proche contre d'autres buts, éventuellement dotés d'une plus haute valeur, et non sexuels. » (Freud, [1910] 2009b, p. 24).

Récidive quelques années plus tard, sur un ton plus hésitant, à l'occasion d'une note de bas de page du *Malaise dans la culture* aujourd'hui bien connue de tous ceux qui s'intéressent à la clinique du travail :

« En l'absence de prédisposition particulière prescrivant impérativement leur direction aux intérêts vitaux, le travail professionnel ordinaire, accessible à chacun, peut prendre la place qui lui est assignée par le sage conseil de Voltaire. Il n'est pas possible d'apprécier de façon suffisante, dans le cadre d'une vue d'ensemble succincte, la significativité du travail pour l'économie de la libido. Aucune autre technique pour conduire sa vie ne lie aussi solidement l'individu à la réalité que l'accent mis sur le travail, qui l'insère sûrement tout au moins dans un morceau de la réalité, la communauté humaine. La possibilité de déplacer une forte proportion de composantes libidinales, composantes narcissiques, agressives et même érotiques, sur le travail professionnel et sur les relations humaines qui s'y rattachent, confère à celui-ci une valeur qui ne le cède en rien à son indispensabilité pour chacun aux fins d'affirmer et justifier son existence dans la société. L'activité professionnelle procure une satisfaction particulière quand elle est librement choisie, donc qu'elle permet de rendre utilisables par la sublimation des penchants existants, des motions pulsionnelles poursuivies ou constitutionnellement renforcées. Et cependant le travail, en tant que voie vers le bonheur, est peu apprécié par les hommes. On ne s'y presse pas comme vers d'autres possibilités de satisfaction. La grande majorité des



hommes ne travaille que poussée par la nécessité, et de cette naturelle aversion pour le travail qu'ont les hommes découlent les problèmes sociaux les plus ardues. » (Freud, [1929] 1994, p.267).

Dans ces quelques lignes, extrêmement denses, Freud admet d'emblée ne pas saisir entièrement la nature des liens entre travail et vie pulsionnelle. Ensuite, il loue le caractère intégrateur de l'activité vis-à-vis des motions pulsionnelles. Enfin, en ayant dépeint le travail comme une des voies les plus sûres vers le bonheur dans un premier temps, Freud revient sur ses pas pour déplorer l'écart qui se creuse entre l'homme et les satisfactions du travail.

Reste à déchiffrer ce qu'il faut entendre, sous la plume de Freud, par « échelle de valeurs sociale », ce sur quoi il ne se prononce pas outre mesure. Cependant, en 1922, dans « *Psychanalyse* » et « *Théorie de la libido* », on trouve la formule suivante :

« Ce qui apparaissait comme le plus significatif, c'était le destin de pulsion de la sublimation, dans lequel objet et but sont échangés, si bien que la pulsion originellement sexuelle trouve désormais sa satisfaction dans une opération qui n'est plus sexuelle, qui est *socialement ou éthiquement évaluée plus haut*. » (Freud, [1922] 1991, p. 206).

Puis, quelques années plus tard, le 25 mai 1937, dans une lettre à Marie Bonaparte (citée dans Jones, [1969] 2006), Freud avance :

« La sublimation est un concept qui *comprend un jugement de valeur*. En fait, elle signifie une application à un autre domaine où des réalisations socialement plus valables sont possibles.(...) Toutes les activités qui organisent ou affectent des changements sont, dans une certaine mesure, destructrices et redirigent ainsi une pulsion (*Trieb*) loin de son but destructeur original» (p. 521).

Retenons de ces deux citations que l'achèvement du processus sublimatoire passe nécessairement par des d'épreuves d'évaluation et de jugement. Aussi, la valorisation sociale indispensable à la sublimation semble tributaire d'une évaluation dont l'émetteur est extérieur à l'appareil psychique, ce que Laplanche avait par ailleurs entrevu :

« (...) à supposer que cette dimension de valorisation sociale soit à retenir, comment la comprendre, comment comprendre qu'elle soit susceptible de marquer le processus psychique lui-même ? Est-ce l'utilité pour la société, est-ce, de façon plus profonde, la « reconnaissance » par l'autre ou par les autres, est-ce la valeur de la communication, voire la valeur de langage qui est ici en cause ? » (Laplanche, 1980, p. 20).

Nous sommes aujourd'hui en mesure de répondre de façon très précise à cette question. *La valorisation sociale passe effectivement par la reconnaissance du travail, au double sens*

*de gratitude et de constat.* Celle-ci est délivrée à travers des épreuves de jugement spécifiques, que la psychodynamique du travail s'est attachée à caractériser (Dejours, 2009b ; Gernet & Dejours, 2009). Pour le dire très succinctement, sur ce terrain on distingue d'une part le jugement d'utilité, de l'autre le jugement de beauté. Le premier porte sur l'utilité économique, sociale ou technique de la contribution apportée par le sujet. La dimension utilitaire de l'activité est essentiellement évaluée par les supérieurs hiérarchiques, parfois par les bénéficiaires du travail, voire par les subordonnés. Le jugement de beauté, quant à lui, ne peut être prononcé que par les pairs, à savoir ceux qui connaissent de l'intérieur les contraintes propres au métier. Il ne porte plus seulement sur l'utilité, mais sur la beauté du travail accompli. Il emprunte donc les termes de l'esthétique et le langage du beau. Néanmoins, tant le jugement d'utilité que le jugement de beauté ont pour caractéristique de porter sur le travail accompli par le sujet. En effet, la reconnaissance concerne, en première instance, le faire et non pas l'être. Il ne s'agit pas d'un jugement de personnalité, mais d'un jugement d'activité.

Ainsi, à l'aune de la psychodynamique du travail, l'énigmatique valorisation dont parlait Freud prend désormais un sens très clair. La sublimation intègre les pulsions partielles en une activité spécifique, socialement valorisée, dont le paradigme est le travail. Travail qui n'est pas seulement celui des chercheurs ou des artistes, mais de tout un chacun. En effet, la psychodynamique du travail soutient que la sublimation n'est guère réservée aux *happy few* que sont Léonard de Vinci, Goethe ou Beethoven. La promesse de bonheur contenue dans le travail est à la portée du simple quidam. Seulement, le travail ne peut la remplir, cette promesse, qu'à certaines conditions. D'aucunes concernent directement la dimension sociale du travail, tandis que d'autres se jouent dans un rapport à soi médiatisé par le réel.

Le premier niveau de la sublimation se joue en deçà des jugements de reconnaissance. Il implique le corps à corps avec le réel, une lutte avec la matière dont l'issue victorieuse peut contribuer à l'accroissement des compétences, au développement des habiletés, et *in fine*, à l'accomplissement de soi. Pour être résolue, l'énigme du réel reste tributaire d'un processus d'appropriation subjectif. Celui-ci se déroule selon des modalités spécifiques, que la psychodynamique du travail a décrit, en référence à la phénoménologie de Michel Henry (Henry, 2004), sous le terme de « corpspropriation » du monde. Le maniement habile des outils et instruments dépend, en dernière instance, d'une connaissance sensible qui n'est autre qu'une connaissance par corps. Cette dernière ne se développe que sous l'impulsion d'un rapport sensible, d'un commerce affecté par les sens, avec les objets techniques. Alors, c'est l'affectivité tout entière qui risque d'être immergée dans le rapport au travail. Surmonter les

épreuves du réel implique de se laisser habiter par les préoccupations, les interrogations, voire le doute concernant le mode opératoire à adopter. La recherche du succès instrumental impose à chacun une somme de travail qui n'est pas simplement effort physique, mais réagencement interne. En effet, la transformation du monde exige une transformation de soi qui renvoie au travail psychique, plus précisément à l'*Arbeit* freudien (Dejours, 2009b). Par conséquent, travailler revient inévitablement à se travailler soi-même. Celui qui souhaite devenir habile, réussir et trouver la solution, ne pourra passer outre les réaménagements subjectifs, condition même du développement de soi. Mais, pour celui qui osera s'en saisir et les prendre à bras le corps (au sens littéral et figuré de l'expression), les défis du réel se présentent aussi comme une opportunité de progrès psychique. Des mutations internes auxquelles la confrontation au réel oblige, jaillissent de nouvelles habiletés, de nouvelles compétences, de nouveaux registres de sensibilité. En contrepartie des peines, des craintes et des hantises, le travail offre, dans des circonstances bien précises, des gratifications multiples : sentiment de compétence, assurance et inflation de l'estime personnelle. En somme, l'expérience ordinaire du travail peut promouvoir un enrichissement considérable du Moi, un accroissement de la subjectivité que l'on peut affirmer, forts des découvertes de la psychodynamique du travail, sans commune mesure. Pour conclure sur ce premier niveau de la sublimation, disons qu'il se joue essentiellement dans un rapport à soi médiatisé par le contact avec le réel : réaménagement de la réalité externe pour faire face au décalage entre prescrit et effectif, corrélé avec un réaménagement de la réalité psychique, sans lequel l'action sur le monde risquerait de s'enliser, faute de créativité (Dejours, 2013).

Poursuivons notre dissection de la sublimation. Si le premier niveau doit peu au rapport avec les autres, le deuxième niveau de la sublimation, quant à lui, porte l'empreinte indélébile de la reconnaissance. Il en est, à proprement parler, dépendant. C'est par le biais des jugements de reconnaissance que procède la valorisation sociale dont parlait Freud, et que notre échelle de valeurs sociale parvient à s'immiscer au sein du processus sublimatoire, pour le compléter et le parfaire. Ainsi, le deuxième niveau de la sublimation est-il foncièrement subordonné au regard des autres. Elle n'est pas, elle n'est plus, un phénomène purement intrapsychique; elle dépend d'une construction intersubjective. À l'évidence, le succès de la sublimation est tributaire du jugement de l'autre, collègue, chef, ou usager. Précisons au passage, car cela a une importance pour la suite, que la théorie de la reconnaissance dejourienne repose sur l'idée que le rapport positif à soi de chaque individu est intersubjectivement constitué. Il est donc, également, intersubjectivement vulnérable, de sorte que la consolidation de l'identité personnelle est tributaire d'une reconnaissance de notre

propre valeur par autrui (on retrouve le même postulat dans la théorie honnethienne de la lutte pour la reconnaissance (Honneth, [1994 2013])). Donc, la sublimation ne se résout pas exclusivement dans le rapport à soi. Si la capacité de sublimer nous renvoie certes aux ressources psychiques individuelles, la psychodynamique du travail montre que celle-ci ne peut se déployer indifféremment d'un contexte social. Aussi, la protection de la santé individuelle est-elle redevable de conditions sociales précises. Il en découle que les différentes situations de travail ne sont pas équivalentes du point de vue de leur potentiel sublimatoire<sup>90</sup>. Le mariage entre sublimation et reconnaissance demande, entre autres, une mise en visibilité des soubassements de l'activité, des rapports de confiance et un contexte qui soit favorable à l'expression et à la réception des jugements d'utilité et de beauté (Gernet & Dejours, 2009).

À ce stade, reconnaissance et sublimation nous apparaissent comme indissociables. Mais, si la clinique du travail a contribué à faire du travail ordinaire un candidat plausible à la sublimation, cette dernière (comme la reconnaissance d'ailleurs) n'offre guère de garantie axiologique. En tout état de cause, la sublimation ne peut pas servir de guide moral de l'action. *La sublimation et la reconnaissance endiguent la souffrance, mais elles n'évitent pas la barbarie.* Comme le rappelle judicieusement Christophe Demaegdt,

« Le destin pulsionnel que constitue la sublimation ne comporte aucune garantie axiologique. Du fait de la dynamique de la reconnaissance, elle devient même moralement suspecte. La reconnaissance peut porter sur des éléments injustes, si l'on s'en tient à une reconnaissance portant sur les aspects instrumentaux de l'activité. Le processus sublimatoire dépendrait d'une forme de déssexualisation de la pulsion, mais serait aussi indépendant de la morale que cette dernière ? (...) Le travail, même s'il est investi positivement dans la construction de soi, voire "librement choisi", ne produit pas forcément le meilleur de l'homme. » (Demaegdt, 2012, p. 158).

Nous revoilà face au problème, définitivement revêché, de l'axiologie. Sauf à postuler un naturalisme angélique, qui ferait de la propension au bien un attribut humain inaliénable, on voit mal quelle entité pourrait nous mettre à l'abri des dérives de la reconnaissance.

---

<sup>90</sup> Cf. à ce propos les travaux sur la répression pulsionnelle et le caractère proprement anti-sublimatoire du travail répétitif sous contrainte de temps (Dejours, 1980).

## Évolutions et contradictions internes de la reconnaissance

Fut un temps où l'on faisait de la reconnaissance la condition même de l'émancipation individuelle. En effet, pendant une large période, la reconnaissance a fait figure d'alpha et d'oméga de la théorie du plaisir en psychodynamique du travail. Reconnu et satisfait, non reconnu et malheureux : telles étaient, pour le dire de façon lapidaire, les deux issues réservées aux salariés dans leur rencontre avec le travail. Il faut dire qu'au départ de cette conception se trouvaient les enquêtes menées auprès d'ouvriers à la chaîne dans l'industrie automobile, ou dans le nucléaire, milieux où la dureté des rapports de travail se redoublait d'un mépris caractéristique des approches ingénieriales du « facteur humain » (Dejours, 1995). Dans ces conditions, la reconnaissance se réduisait à un mirage, en même temps que le déni de la contribution des travailleurs agissait comme catalyseur de la souffrance (Dejours, 1980, 1989). À l'époque, donc, reconnaissance et souffrance apparaissaient comme des termes opposés, l'un étant le négatif de l'autre. Enfin, reconnaissance et plaisir au travail faisaient tendanciellement figure de synonymes.

L'élargissement du champ clinique vers d'autres secteurs professionnels, d'une part, l'approfondissement de la théorie de la sublimation, d'autre part, a conduit à des révisions successives de la théorie de la reconnaissance.

Tout d'abord, les enquêtes sur les métiers traditionnellement féminins, dits aujourd'hui métiers du *care*, ont révélé des situations de travail où le déficit de reconnaissance paraissait chronique. Le travail des femmes de ménage (Molinier & Cepeda, 2012), des aides-soignantes auprès de personnes âgées (Doniol-Shaw, 2009; Gernet & Chekroun, 2008), des puéricultrices exerçant dans des crèches (Sadock, 2003), pour ne citer que quelques exemples, tire son efficacité de son invisibilité. Car s'occuper des autres, entretenir leur milieu de vie, veiller à leur confort et à leur bien-être, en passe par la mobilisation de savoir-faire discrets. Pour être bien fait, le travail de *care* se veut imperceptible, au risque de passer pour naturel. Condition même de la qualité du travail, cette invisibilité représente, ironiquement, un obstacle considérable du point de vue de l'évaluation du travail et de la reconnaissance des savoir-faire mobilisés. Travaux et travailleuses de l'ombre, le manque de reconnaissance apparaît comme un mal endogène à l'ensemble de ces activités. À cela s'ajoute la dévalorisation sociale qui frappe traditionnellement ces métiers : comme si ce n'était pas déjà assez de faire un travail invisible, il faut encore que ce dernier passe pour un « sale boulot », ou plus exactement, un

« boulot sale » (Molinier et coll., 2010). L'absence de reconnaissance se redouble d'un processus de stigmatisation qui relègue les métiers féminins aux tréfonds de « notre échelle de valeurs sociale ».

Compte tenu des malheurs qui frappent ces métiers, on pourrait imaginer, non sans raison, que le sort de ces professionnelles n'échapperait que difficilement à la souffrance pathogène. Si l'on rajoute au défaut de reconnaissance, la dévaluation devenue quasiment intrinsèque à ces tâches, quelle place reste-t-il pour un espoir d'émancipation dans le « boulot sale » ? Vu de l'extérieur, et pourvu que l'on tienne à l'indispensabilité de la reconnaissance, il n'y a point de salut dans le travail du *care*.

Pourtant, malgré le pessimisme de ce pronostic, les enquêtes cliniques nous offrent une image plus contrastée. Le travail du *care* n'est pas toujours vécu comme une corvée par celles qui le pratiquent, loin de là. Nonobstant la pénibilité des tâches, la prise directe avec des dimensions répugnantes de l'existence humaine (élimination des déchets, soin de corps meurtris et usés, voir souillés, traitement de la salissure...) et la dépréciation dont souffre leur métier, les travailleuses du *care* parviennent, tant bien que mal, à tirer du plaisir de leur activité. La reconnaissance qui fait défaut est parfois comblée par la gratitude des usagers à leur égard, même si le risque de se laisser aspirer par une demande sans fond les guette toujours. Contrairement aux premiers postulats de la théorie de la reconnaissance, l'antinomie entre déficit de reconnaissance et accomplissement de soi n'est pas absolue :

« Ainsi a-t-on longtemps pensé que le déficit chronique de reconnaissance du travail féminisé devrait être préjudiciable à la santé. Mais l'expérience des travailleuses dans les services aux personnes montre que leur investissement peut se maintenir en dépit d'une faible reconnaissance sociale, en raison du sens qu'elles attribuent à leur travail. Leur propre capacité à juger de leur *indispensabilité* pour une personne qui ne reçoit d'autres secours et assistance que les leurs, permet à certaines d'entre elles d'investir jusqu'à des situations qu'elles jugent pourtant repoussantes et d'endurer l'ingratitude de patients rebutants ou récalcitrants. Voilà qui complexifie l'idée très répandue selon laquelle la souffrance se résoudrait par la reconnaissance et que cette dernière serait l'alpha et l'oméga de la santé mentale. » (Molinier, 2010b, p. 106).

Les travaux sur les métiers féminins sont venus compliquer la psychodynamique de la reconnaissance, pour la sortir d'une mécanique où le défaut de reconnaissance rimait avec la souffrance, voir la maladie.

Les recherches cliniques sur la souffrance éthique (cf. Chapitre 3) démontrent, à leur tour, que l'attribution de reconnaissance n'est pas un équivalent d'émancipation. Autrement dit, l'obtention de reconnaissance ne protège pas systématiquement de la souffrance. Pourtant

reconnu par sa ligne hiérarchique, le sujet peut tout à fait souffrir d'un travail que, au fond de lui-même, il désapprouve. Ce propos est symptomatique du glissement souffert par la problématique de la reconnaissance ces dernières années : du privilège accordé à la reconnaissance par les autres, la « vraie » reconnaissance résiderait aujourd'hui dans la possibilité de se reconnaître soi-même dans son ouvrage. Du rapport à l'autre, la reconnaissance serait désormais indexée au rapport du sujet à lui-même et à sa tâche (ce qui nous renvoie au premier niveau de la sublimation), ce dont témoigne la citation qui suit :

« En d'autres termes, il est faux de penser que l'on travaille pour être reconnu. Nous cherchons plutôt à être reconnu pour travailler. C'est-à-dire pour pouvoir le faire selon nos critères et nos valeurs, du moins ceux qui nous paraissent les meilleurs au moment où nous agissons. La valeur du travail — au sens éthique du terme, non utilitariste — n'est pas principalement conférée de l'extérieur par les autres. Elle dépend avant tout de ce qui est important pour nous, de ce qui compte, en fonction d'un tissu d'expériences qui ne se réduisent pas à celles du travail salarié. » (Molinier, 2011, p. 17).

Dans le passage suscité, les critères et les valeurs en question viennent de l'intérieur : le sens et la valeur se construisent dans un rapport à soi et à l'activité. La déontique se produit dans l'interrogation éthique, dans le dialogue silencieux du sujet avec la somme de ses expériences.

Que le sens du travail ne soit pas complètement conféré par l'extérieur, cela s'entend. Néanmoins, au regard des données de la clinique, il paraît imprudent de camper sur une position qui considère la construction du sens du travail comme une affaire purement individuelle, faisant l'économie de la délibération, ce que Molinier suggère tout de même. L'autoévaluation peut-elle occuper seule la place de l'hétéroévaluation ? Mais la critique (qui n'en est peut-être pas une) vise sans doute moins sur le postulat même de la reconnaissance que l'instance qui reconnaît.  mis par les pairs, les jugements de reconnaissance respecteraient les critères et valeurs du travail bien fait, tandis que les jugements prononcés par la hiérarchie omettraient les exigences du métier. Reconnaissance horizontale ou reconnaissance verticale, laquelle des deux est la plus légitime, la plus nécessaire ?

Maintenons pour l'instant que la psychodynamique de la reconnaissance dépend d'un équilibre toujours à trouver entre reconnaissance par autrui et préservation des critères de métier, et que la construction du sens ne se réduit pas à un solipsisme. Le sens que les salariés sont en mesure d'accorder à leur travail est toujours, du moins en partie, conféré par l'extérieur.

Cela dit, on ne peut plus raisonnablement faire de la reconnaissance une panacée. Instrumentalisée, elle peut être utilisée pour amener les salariés à des fins autres que les leurs. L'heure est à la prudence en ce qui concerne l'usage et les connotations qu'il convient d'attribuer à la reconnaissance. *Les maux du travail ne se résorbent pas une fois l'attente de reconnaissance comblée. Reconnaissance et plaisir ne sont pas synonymes, au même titre que reconnaissance et souffrance (éthique) ne sont plus forcément en contradiction. Enfin, reconnaissance et « sale boulot » peuvent aller de concert.*

De fait, les défauts de la reconnaissance ne peuvent pas être réduits à la seule méconnaissance, ou mépris, au sens honnethien (Honneth, 2008). Contrairement à ce que soutient Honneth, l'aspect idéologique de la reconnaissance ne tient pas, exclusivement, aux promesses déçues de l'entreprise. L'instrumentalisation de la reconnaissance à des fins productivistes ne s'oppose pas à la satisfaction des attentes des salariés, qui en tirent bénéfice en grande partie. Dans le cas qui nous occupe, l'institution, l'entreprise, remplit son contrat, au sens où elle délivre bien la reconnaissance promise, reconnaissance qui entraînera certains dans la voie de la trahison. Comme l'a signalé Emmanuel Renault (Renault, 2007), la rupture n'est pas au niveau de la virtualité *versus* réalité de la reconnaissance, mais entre reconnaissance du faire et construction identitaire. Pour nombre de téléconseillers, l'entreprise reconnaît la valeur de leur travail par le biais de primes et de récompenses, sans qu'ils parviennent pour autant à se reconnaître dans ce qu'ils font. Alors, la marchandisation de la reconnaissance risque d'entrer en conflit avec l'ipséité.

Hélas, la reconnaissance n'est pas toujours vertueuse. Force est d'admettre que les rituels instrumentaux de la reconnaissance « aboutissent à une nouvelle forme de déni de soi, à une nouvelle phénoménologie de l'aliénation, une forme d'inauthenticité » (Kocyba, 2007, p. 109). Toute forme de reconnaissance comporte à la fois une promesse de bonheur et un risque de manipulation. Ainsi, plusieurs auteurs ont sonné l'alerte à l'égard des effets indésirables de la reconnaissance (Dejours, 2007b ; Kocyba, 2007 ; Voswinkel, 2007).

## Le prix de la reconnaissance

Une activité condamnée par la morale ordinaire peut faire l'objet de reconnaissance et ainsi se retrouver « socialement valorisée ». Ce constat, qui présente l'avantage de congédier de notre réflexion tout résidu d'irénisme, n'en demeure pas moins problématique. Désireux de reconnaissance et prêts à tout pour l'obtenir, certains sujets risquent de tomber dans le piège



qui leur est tendu : s'aliéner dans la volonté de l'autre. Leur quête risque même, dans des cas extrêmes, de conduire à la trahison de soi, engendrant de la sorte de véritables pathologies de la reconnaissance (Pulcini, 2009). Un bref retour à notre clinique devrait permettre d'illustrer les effets aliénants de la marchandisation de la reconnaissance.

Si l'on se réfère à notre enquête, les situations décrites mettent en scène une dynamique de la reconnaissance fortement perturbée. La pression des objectifs et les primes à la vente poussent les conseillers à faire des entorses à l'éthique professionnelle (forcing à la vente, abus commerciaux, tromperie, mensonge...). Les plus habiles dans le maniement des techniques frauduleuses s'arrogent les meilleurs résultats et passent pour de « bons travailleurs ». Érigés en héros du dévouement aux idéaux de l'entreprise, véritables démiurges de la productivité, ils donnent l'exemple à suivre. Selon toute apparence, ils bénéficient davantage de reconnaissance, surtout en ce qui concerne la version « officielle » de celle-ci : primes salariales, bons et cadeaux, approbation et louanges de la part des managers, etc. Pendant ce temps-là, les conseillers récoltent le sale boulot (au sens du travail moins noble) des appels à problèmes, laissés de côté - quand ils ne sont pas générés - par les vendeurs. Ces derniers rechignent à traiter les réclamations ou demandes d'aide de la part des clients, étant donné que ce type d'appel débouche rarement sur une vente. Aussi, sont-ils tout simplement capables de couper la communication ou de rebasculer l'appel sur la file d'attente, ce qui ne fait qu'accroître l'énervement de clients déjà exaspérés !

À l'inverse, le sale boulot (au sens éthique du terme cette fois-ci) qui consiste à duper les clients est couronné par l'atteinte des objectifs et accompagné de déclarations publiques de mérite et de compétence. À la fin, la tromperie attire les compliments, tandis que le traitement approfondi des appels suscite l'indifférence (quand ce n'est pas le mépris) de la part des superviseurs et responsables d'équipe. En définitive, dans ce centre d'appels, la reconnaissance verticale repose sur une exécution zélée du mensonge. Ce qui met les conseillers, attachés à des règles de métier, refusant de pratiquer le forcing à la vente, face à un dilemme périlleux : soit ils consentent à faire le sale boulot, allant à l'encontre de leur sens moral, soit ils acceptent d'endurer la dévalorisation professionnelle dont ils seront les victimes. Duperie ou ostracisme, menteurs ou nuls, sont les deux faces de la médaille.

Heureusement, les conseillers peuvent encore se tenir à la relation directe avec les clients, source épisodique de contentement. Ici, la reconnaissance du travail bien fait prend la forme de la gratitude des clients. Mais celle-ci semble incompatible avec la reconnaissance délivrée par la voie hiérarchique : il est devenu impossible d'être reconnu à la fois par la clientèle et par la hiérarchie. Soit on investit la voie verticale, avec ses promotions et ses primes, soit l'on

renonce aux avancements de carrière pour se concentrer sur l'attention portée aux clients. Quand bien même une telle configuration resterait banale de nos jours, cela ne lui enlève rien de son effet délétère pour la santé. La disjonction évidente dans les circuits de la reconnaissance risque de mettre en impasse la construction identitaire. La contradiction entre jugement de beauté et jugement d'utilité est patente. L'un et l'autre sont malmenés : le traitement adéquat des demandes entre en opposition directe avec la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise, instaurant une coupure à l'intérieur même du jugement d'utilité (coupure entre productivité et qualité, entre l'évaluation des clients et celle de la hiérarchie). Quant au jugement de beauté, on peut se demander s'il y a encore lieu d'en parler, compte tenu de la radicalité du clivage entre collectifs... À l'évidence, les critères nécessaires pour juger de la qualité du travail ne font pas consensus et la délibération est réduite à un simulacre. Écartelés entre promesse de reconnaissance et fidélité – vis-à-vis des clients, mais également de soi-même – les conseillers se perçoivent embourbés dans une situation de perdant perdant.

Comme j'ai tenté de le montrer au chapitre précédent, plus le travailleur se retrouve engagé dans ce processus, plus il devient captif de la reconnaissance. Pour ceux qui acceptent de mener de front le travail du mensonge, les sacrifices consentis par rapport à l'amour de soi ne peuvent s'entretenir que par l'espoir de conserver le *statu quo*, et donc la reconnaissance par l'entreprise. Cette reconnaissance devient alors le levier fondamental de l'enrôlement des téléconseillers dans le travail de tromperie des clients. *D'un mécanisme de subversion de la souffrance au travail, la reconnaissance se transforme en instrument de manipulation et de soumission.* Aux prises avec le doute, déstabilisés, les salariés recherchent légitimement des critères d'évaluation leur permettant de juger de la valeur de leur travail, de son utilité, et au-delà de confirmer le bien-fondé de leurs pratiques. Dans le contexte que nous avons décrit, le seul critère d'évaluation un tant soit peu collectif qui se présente est celui fourni par l'entreprise sous la forme des classements. Lorsque tous les autres critères font défaut, chacun se raccroche à ce qu'il perçoit comme le plus objectif, à savoir les classements des challenges et les chiffres, dernière jauge (certes faussée, mais jauge quand même) de la qualité du travail. Ainsi, les vendeurs se tournent vers la reconnaissance que confère le fait de se conformer aux attentes et aux injonctions de l'entreprise, aussi injustes ou infondées puissent-elles paraître par ailleurs. Au terme d'un chemin troublé et troublant, d'un outil de construction du sens la reconnaissance s'est mutée en besoin impérieux des salariés, largement exploité par l'encadrement.

La dépendance vis-à-vis de la reconnaissance est sciemment entretenue par l'entreprise, grâce au truchement de méthodes de management qui jouent subtilement de la récompense et de la brimade. Autrefois, la mobilisation des salariés était essentiellement obtenue par le maniement de la menace et de ses rejetons, parmi lesquels la peur jouait un rôle fondamental (Dejours, 1980). Aujourd'hui, la particularité des méthodes de direction du personnel en centre d'appels est de préférer la persuasion à l'intimidation. L'encadrement tire parti du désir de reconnaissance au travail, pour en faire un outil de management. Dépassé, le management par la peur ne subsiste que dans une moindre mesure, la participation des salariés étant essentiellement assurée grâce à la promesse de reconnaissance.

Pour d'aucuns l'analogie pourra paraître surprenante, mais l'état de choses rapporté rappelle de façon inquiétante le totalitarisme heureux décrit par Aldous Huxley dans son *Meilleur des Mondes* (Huxley, [1931] 2002). Dans la société du *Meilleur des Mondes*, l'ordre social est assuré sans aucun recours à la violence : l'harmonie et la concorde règnent parmi des hordes d'individus soumis à des techniques de manipulation mentale et physique. La dystopie d'Huxley, écrite avant la montée du nazisme, fait de la contrainte non violente et du renforcement par la récompense les meilleurs moyens d'obtention de la paix sociale. Précisément sur ce point, le roman d'Huxley s'écarte des thèses portées par Orwell dans *1984* (Orwell, [1949] 2007), autre critique littéraire majeure du totalitarisme. Rédigé quelques années plus tard, après l'Holocauste, *1984* donne à voir un monde dominé par la peur. La participation à l'entreprise totale du *Big Brother* est assurée par la terreur. Guerre, arrestations et torture sont largement répandues. Dans le roman d'Huxley, au contraire, il n'est que très rarement question de violence, voire de menace. C'est plutôt par la persuasion, la manipulation des pensées et des attitudes, que chacun est amené à accepter sa place au sein d'une société stratifiée au maximum.

« La société décrite dans *1984* est dominée presque exclusivement par le châtimement et la crainte du châtimement. Dans l'univers imaginaire de ma propre fable, ce dernier est rare et en général peu rigoureux. Le contrôle presque parfait exercé par le gouvernement est réalisé au moyen du renforcement systématique des attitudes satisfaisantes, de nombreuses manipulations à peu près non violentes, à la fois physiques et psychologiques et de la standardisation génétique. » (Huxley, [1959] 2006, p. 12).

Toute proportion gardée, et hormis le prophétisme, l'idée défendue par Huxley n'est pas totalement étrangère à nos propres conclusions. *La manipulation non violente paraît*

*effectivement plus à même de produire la soumission que la répression. Autrement dit, la satisfaction génère la docilité de façon plus efficace que la souffrance. Assurément, la force de ces méthodes réside en ce qu'elles parviennent à rendre la domination non seulement acceptable, mais plaisante.* Grâce aux challenges, jeux et divertissements divers, la jovialité règne au sein d'une plateforme téléphonique où certains sont poussés au suicide. Ceci étant, doit-on définitivement accepter que la reconnaissance possède le pouvoir extrême de rendre la soumission désirable ? En l'absence de certitude, on peut toujours faire l'hypothèse que la « dictature démodée » du management par la peur cédera sa place à des formes de domination plus modernes, au sein desquelles la reconnaissance jouera un rôle central. En cela, le présent (comme l'avenir du travail) a des chances de ressembler au *Meilleur des Mondes* plutôt qu'à *1984*.

En définitive, la reconnaissance est axiologiquement suspecte. Pourtant le clinicien ne peut se permettre d'ironiser avec la reconnaissance, qui reste un jalon irremplaçable de la quête identitaire. Compte tenu du manque constitutif, de l'incomplétude des êtres humains en général, la reconnaissance est nécessaire pour l'autoréalisation. Car la santé n'est pas une affaire purement individuelle. Sa composante sociale, intersubjective, repose sur le regard de l'autre, qui prend électivement la forme de la reconnaissance. Et, de fait, la reconnaissance délivrée par la voie hiérarchique permet à de nombreux téléconseillers de tenir en poste. Sans le colmatage assuré par la reconnaissance sociale, beaucoup ne seraient plus en condition de résister à la maladie. Cependant, la protection que confère la reconnaissance contribue aussi à renforcer la domination. Certes, elle protège certains de la décompensation, mais agit conjointement comme un agent du conformisme, au détriment de l'autonomie. L'atavisme ainsi généré soulève le problème du rapport entre reconnaissance et autonomie, qu'Axel Honneth formule dans ces termes :

« À mesure que le concept de « reconnaissance » devenait, au cours des deux dernières décennies, le noyau normatif d'une multitude de luttes politiques émancipatoires, les doutes quant à son potentiel critique se sont accrus. (...) Le fait d'être officiellement couvert d'éloges pour certaines qualités ou certaines compétences semble être devenu un instrument de politique symbolique, dont la fonction sous-jacente est d'intégrer des individus ou des groupes sociaux dans l'ordre social dominant en leur offrant une image positive d'eux-mêmes. Bien loin de contribuer à l'amélioration durable de l'autonomie des membres de notre société, la reconnaissance sociale semble apparemment servir à la production de représentations conformes au système. Par conséquent, les doutes qui se sont entre-temps manifestés quant à cette nouvelle approche débouchent sur l'idée selon laquelle les pratiques de la reconnaissance n'entraînent pas un accroissement du pouvoir des sujets sociaux, mais au contraire leur assujettissement. » (Honneth, 2008, p. 245).

Actuellement, on ne peut envisager un lien positif entre reconnaissance et autonomie qu'à condition de procéder à la différenciation entre des formes de reconnaissance fausses ou inauthentiques, et une soi-disant « vraie » reconnaissance, opérante dans la constitution d'un rapport à soi marqué du sceau de l'authenticité. Au centre des débats contemporains sur la théorie de la reconnaissance se trouve donc le problème insistant de la convenance entre la reconnaissance et son objet (Caillé & Lazzeri, 2009), problème que notre clinique met en lumière de façon particulièrement illustrative. Si d'aucuns avancent aujourd'hui des outils critiques qui devraient permettre de discriminer la « vraie » de la « fausse » reconnaissance (Honneth, 2008 ; Renault, 2007), une théorie systématique des disjonctions de la reconnaissance reste à produire. Compte tenu desdites difficultés, faut-il congédier la reconnaissance ? Doit-on conclure à une antithèse irrévocable entre autonomie et reconnaissance ? Y a-t-il nécessairement solution de continuité entre les deux termes ? Ou bien, en dépit d'un embarras manifeste, peut-on encore parier sur l'existence d'un potentiel autonome véhiculé par une reconnaissance non idéologique ?

## Renoncement à la satisfaction pulsionnelle ou renoncement à la reconnaissance ?

La reconnaissance est ambiguë. Du point de vue du clinicien, elle reste fondamentale pour conjurer la solitude et consolider l'identité individuelle. En revanche, pour le philosophe, elle risque d'entraîner le sujet dans des trahisons successives et de sceller son allégeance à la volonté d'autrui (Pharo, 2009 ; Pulcini, 2009). Indéniablement, le rapport entre reconnaissance et autonomie demeure problématique. Peut-on désormais imaginer un chemin alternatif, une troisième voie pour la reconnaissance, sans empiéter sur l'idéal d'autonomie ? Ou bien doit-on définitivement se défaire des formulations actuelles pour imaginer un au-delà de la reconnaissance ?

Si l'on revient à l'articulation entre reconnaissance et sublimation, tant dans l'œuvre de Freud, que dans les propositions plus récentes de Dejours, le terme de renoncement occupe un rôle central. En effet, le fondateur de la psychanalyse fait du renoncement à la satisfaction pulsionnelle immédiate la condition de possibilité d'un détachement à l'égard du sexuel

(Dejours, 2009b ; Demaegdt, 2012). Aussi, l'autonomisation vis-à-vis du sexuel est tributaire d'un sacrifice pulsionnel. Ce dernier représente la condition même de la sublimation, qui du coup se préfigure comme un chemin vers l'autonomie. Cette idée, soit dit en passant, conduit à réviser en partie la théorie morale freudienne. À l'accoutumée, celle-ci fait du Surmoi l'agent du sens moral. Cependant, l'analyse du surmoi démontre que celui-ci constitue moins un appareil autonome et critique, qu'un système rigide de reproduction des interdits. En réalité, on a peu de raisons de croire que l'autorité parentale intériorisée puisse déboucher sur un exercice moral autonome. Les exigences cruelles du Surmoi torturent et contraignent la volonté, plus qu'elles ne contribuent à une autonomisation du sens moral :

« De sorte que, si par sens moral on cherche à caractériser ce qui est au cœur de la pensée libre et critique et ce qui est au principe de l'autonomie, force est d'admettre que ledit sens moral ne peut se constituer qu'en s'affranchissant et des instances morales et des sentiments moraux par lesquels il est plus ou moins aliéné aux adultes de la névrose infantile. » (Dejours, 2009b, p. 123).

En fait, si la genèse du sens moral peut être envisagée dans la théorie psychanalytique, c'est moins en référence au Surmoi qu'au Moi. Le sens moral, et avant tout l'investissement éthique, serait essentiellement lié au narcissisme, à l'amour de soi. Je ne développerai pas davantage cette thèse, largement argumentée dans d'autres lieux (Dejours, 2002 ; Demaegdt, 2012 ; Laplanche, 1987, 1999 ; Rezende Cardoso, 2000). Pour l'instant, retenons que l'autonomie morale s'enracine dans le narcissisme. Cette dernière ne peut se réaliser qu'à distance du sexuel ; cette distanciation en passe par un renoncement pulsionnel (*Triebverzicht*).

Par surcroît, Dejours fait du renoncement un des réquisits du travail collectif. Pour être opérante, la coopération nécessite, de la part de chacun, une forme d'abnégation. Restreindre son périmètre d'intervention, ne pas exploiter au maximum ses compétences, accepter de céder sur son désir pour le bien de l'œuvre commune sont autant de formes d'autolimitation nécessaires à l'avènement d'une véritable coopération. Seulement, le renoncement qui conduit à se défaire de l'intérêt égoïste ne va pas de soi, ne serait-ce que parce qu'il entre en contradiction avec le zèle. En effet, le déploiement de l'intelligence au travail demande un engagement total, qui s'oppose frontalement à l'exigence de renoncement.

En outre, ce dernier n'est soutenable que dans les cas où l'identité est déjà relativement solide. Le besoin de reconnaissance, la nécessité de confirmation par le regard de l'autre,

remet le renoncement au deuxième plan. Lorsque subsistent des fragilités, la priorité est accordée à la consolidation de l'identité individuelle, au détriment de l'œuvre commune.

« Le déplacement de l'économie égocentrique vers l'oblativité est hautement problématique. Il n'est pensable que si la revendication identitaire peut être remise au second plan, ce qui est possible si l'identité est établie sur des bases suffisamment fermes pour n'avoir pas besoin constamment de confirmation par le regard de l'autre. Dans ce cas, le sacrifice de la pulsion (*Tieboffer*) ou le renoncement à la pulsion (*Triebverzicht*) ne constitue pas une menace pour la pérennité de la santé mentale. » (Dejours, 2009b, p. 128).

Par conséquent, seuls les plus solides d'entre nous sont en mesure d'embrasser le renoncement nécessaire à la coopération. Enfin, précisons que le renoncement en question n'est pas motivé par l'altruisme. Le sacrifice de soi n'est pas gratuit, il demande compensation, ou, pour rester fidèle au vocabulaire freudien, dédommagement. Ainsi, l'abandon de la satisfaction pulsionnelle exige une contrepartie, une promesse d'accomplissement de soi, de plaisir, de gain narcissique. Or cette contrepartie, dans la théorie actuelle en psychodynamique du travail, est délivrée dans la sublimation par la reconnaissance. La reconnaissance est la récompense propre au renoncement. Ce qui nous ramène, dans notre tentative de problématiser les rapports entre sublimation, reconnaissance et autonomie, de nouveau à la case départ. *Si la sublimation repose sur un renoncement pulsionnel dont la contrepartie nécessaire est la reconnaissance, alors elle ne peut se prémunir du risque d'aliénation contenu dans la reconnaissance elle-même. La sublimation, au même titre que la reconnaissance, peut être détournée au service de l'idéologie. Ni l'une ni l'autre n'offrent de garantie axiologique.*

La circularité des rapports entre reconnaissance et sublimation nous confine à une impasse qui empêche d'entrevoir un chemin vers l'autonomie morale subjective. Néanmoins, les difficultés persistantes n'impliquent pas forcément de congédier le concept de reconnaissance en tant que tel. Le faire reviendrait, comme on dit couramment, à jeter le bébé avec l'eau du bain. À mon sens, la solution en passe préférentiellement par un examen des formes et instances de la reconnaissance. Dans des termes plus triviaux, pour départager la reconnaissance idéologique des formes bénéfiques de reconnaissance, intéressons-nous à qui reconnaît quoi et comment ? À l'heure actuelle, ce projet semble pouvoir emprunter deux voies alternatives :

- la description d'une forme de reconnaissance non idéologique, agissant en faveur de la liberté de la volonté plutôt que de l'aliénation à la volonté de l'autre.

- la conceptualisation d'une forme de sublimation non directement subordonnée à la reconnaissance.

La deuxième voie a été exploitée par Dejours (Dejours, 2010), pour donner lieu à la notion de sublimation extraordinaire. En effet, en sus de la sublimation dite ordinaire, Dejours postule l'existence d'une dimension alternative de la sublimation<sup>91</sup>, relativement affranchie du jugement de reconnaissance. Il s'agit là de la sublimation que Freud identifie chez l'artiste ou le chercheur, une sublimation traversée par les valeurs et les idéaux de l'humanité, bref, une sublimation alliée de la *Kultur*, au double sens allemand de culture et de civilisation. L'inscription dans la *Kultur* est sous-tendue par une préoccupation éthique à l'égard des œuvres humaines et de la vie. Elle est ce par quoi le sujet se projette hors de lui pour inclure le destin des autres, et le destin du monde, dans son action :

« Le *Kulturarbeit* désigne ce mouvement par lequel l'épreuve subjective de soi, en quoi consiste précisément l'étreinte de la vie contre elle-même, médiatisée par le réel du travail, déborde et la subjectivité et le réel pour s'hypostasier dans des formes qui participent de l'œuvre et, au-delà, s'inscrivent dans la culture. Le *Kulturarbeit* désigne très précisément la fusion réussie du travail à la vie. » (Dejours, 2009b, p.158).

Ainsi comprise, la *Kultur* devient le critère transcendantal qui permet de juger de la justesse de l'action. Chez Dejours, elle semble assumer le rôle de « norme des normes », ou de principe suprême de la moralité, à savoir une instance qui se situe au-delà des pratiques humaines concrètes et qui, en dernier ressort, rend possible l'arbitrage éthique. S'il en était ainsi, la référence à la *Kultur* permettrait de résoudre l'impasse théorique dans laquelle nous nous sommes englués, car elle fournirait un critère d'évaluation morale pour faire le partage entre différentes formes de la reconnaissance (en fonction de leur rapport à la *Kultur*). De fait, l'introduction de ce nouveau jalon dans la théorie de la sublimation confère davantage d'épaisseur à « l'échelle de valeurs sociale » : sous cette expression il ne faudra plus seulement inclure la reconnaissance par les autres, mais également le jugement que le sujet

---

<sup>91</sup> Il est aujourd'hui difficile de savoir s'il s'agit là d'un troisième niveau de la sublimation, venant s'ajouter aux deux niveaux antérieurs déjà décrits, ou alors d'un autre type de sublimation, faisant appel à des ressorts distincts. Par ailleurs, on se demande s'il s'agit là d'une conception « stadiste » ou incrémentale de la sublimation, qui ferait des différents niveaux de la sublimation autant de marches à gravir pour que le processus sublimatoire dans son ensemble puisse aboutir. L'atteinte d'un niveau donné impliquerait-elle un passage obligé par les niveaux inférieurs ?



porte lui-même sur la valeur éthique de sa prestation. Par là, l'éthique prend une place de choix au cœur même du processus sublimatoire, propos qui ne manquera pas de faire bondir certains psychanalystes.

Le recours au concept de *Kulturarbeit* apparaît comme une solution providentielle. La référence à la *Kultur* nous dote d'un guide, d'un horizon, qui peut agir comme garant axiologique. Ce faisant, elle permet d'affranchir la sublimation et la reconnaissance de la manipulation idéologique dont elles risquent de faire l'objet ou, du moins, de différencier les formes de reconnaissance propices à l'autonomie de celles qui, à l'inverse, conduisent à l'asservissement. La *Kultur* est à la théorie de Dejours ce que la Raison était aux Lumières : la gardienne du Progrès. Pourtant, on sait bien comment la deuxième s'est « éclipsée » (Horkheimer, [1949] 1974) et comment elle s'est mise au service de la barbarie au décours du XXe siècle. A priori, on a peu de raisons de croire que la *Kultur* pourrait échapper à un destin semblable. Dès lors, si l'utilité théorique de la notion ne fait pas de doute, il convient de questionner le privilège accordé à la notion de *Kultur* : à quel titre mérite-t-elle d'être érigée en critère transcendant ? En quoi la *Kultur* serait-elle immune à la corruption ? Peut-elle nous prémunir des dérives de la reconnaissance ? À première vue, la *Kultur*, comme la reconnaissance, n'est ni bonne ni mauvaise en dehors de l'usage qu'en font les hommes. Dans la *Kultur* figurent aussi bien des chefs d'œuvre progressistes que l'art totalitaire, nazi ou soviétique, c'est-à-dire un ensemble de productions culturelles allant visiblement à l'encontre d'un idéal d'émancipation. Par conséquent, fonder une axiologie de l'activité sur la *Kultur* suppose d'approfondir les raisons qui justifient son statut, faute de quoi les fondements éthiques de la sublimation demeureront toujours aussi précaires.

Une autre issue possible au problème de l'autonomie et de ses rapports avec la reconnaissance consiste à proposer une nouvelle interprétation du contenu à donner au renoncement. En sus du renoncement pulsionnel dont il est question dans la sublimation, peut-être faudrait-il introduire l'idée d'un renoncement à la reconnaissance comme nécessité de l'autonomie ? Ce que suggèrent déjà certains auteurs (Molinier, 2013), pour qui l'ipséité (la promesse de fidélité éthique envers soi-même) impliquerait de renoncer aux louanges et aux récompenses hypocrites de la reconnaissance par la voie hiérarchique. Ainsi, les salariés les moins avides de reconnaissance seraient finalement mieux munis pour se préserver des manipulations qui usent de la reconnaissance comme appât. *Dit autrement, le renoncement à la reconnaissance serait le prix à payer pour l'autonomie.* Il est en effet des situations de travail où les salariés renoncent à tout avancement, toute promotion, pour défendre les valeurs

de métier. Où ils récusent les valeurs de l'entreprise pour se concentrer sur l'aménagement d'un espace d'autonomie qui permette de préserver les valeurs du travail bien fait (Dessors, 2009). Ils savent que l'ascension sociale par la voie du travail leur est bloquée, qu'ils ne grimperont pas les différents échelons hiérarchiques, car ils ne cèdent pas sur les valeurs et les principes.

Nous voilà très proches de ce qui arrive aux conseillers de centre d'appels. Cependant, cette forme d'autonomie défensive, de résistance au *diktat* de la rentabilité imposé par l'encadrement, ne perdure que tant que le collectif est structuré, que la solidarité existe, et que l'on partage des critères communs qui permettent de juger de la qualité du travail. Quand la reconnaissance par le collectif de métier se substitue et s'oppose à la reconnaissance par la voie verticale. Mais le coût psychique de la dissidence est considérable. Ceux qui choisissent de résister le font à leurs risques et périls, sachant que la menace de l'ostracisme, voire du licenciement, plane telle une épée de Damoclès au-dessus de leur tête. En l'occurrence, l'individualisation promue dans les centres d'appels rend le maintien d'une telle stratégie quasiment impossible, faute d'une coopération défensive qui puisse contrecarrer l'attrait des récompenses brandies par la hiérarchie.

De nouveau, le pouvoir de séduction de la reconnaissance risque d'outrepasser la volonté de résistance. Car la reconnaissance est un bien d'une importance cruciale : sans elle, nous sommes plus vulnérables, plus exposés aux crises identitaires, raison pour laquelle on tend à s'en saisir lorsqu'elle s'offre à nous. Ce qui me permet de mettre l'accent sur un des problèmes majeurs que la psychodynamique du travail doit affronter, et que je formulerai ainsi : *sachant que la plupart des êtres humains sont probablement incapables de spontanément se passer de reconnaissance, comment peut-on rendre le renoncement (à la reconnaissance), et donc l'autonomie, désirable ? Aussi, quelles conditions psychologiques, sociales et politiques permettraient de faire de la sublimation le destin défensif prioritaire ?* Le même problème est soulevé par Françoise Neau, dans des termes plus littéraires et en référence à l'œuvre de l'écrivain sud-africain J.M. Coetzee :

« L'œuvre tout entière de Coetzee met en scène une telle "non-liberté" de l'individu dans la masse, de l'individu dominé par sa participation à l'âme de masse : jusqu'où peut-il "s'élever jusqu'à une parcelle d'autonomie et d'originalité" ? » (Neau, 2011, p.47).

Ce que l'on peut traduire également, en prolongeant la réflexion, par la question suivante : comment bâtir une théorie de l'autonomie, voire une théorie politique de l'émancipation, tout en tenant compte de la précarité de la condition humaine ?

## Au-delà du bien et du mal : l'autonomie?

La notion d'autonomie, employée à maintes reprises, est restée jusqu'ici relativement imprécise, j'en suis conscient. Je m'attacherai donc, dans cette dernière partie, à retracer les grandes lignes du débat sur l'autonomie tel qu'il s'est structuré en psychodynamique du travail.

Dans la deuxième moitié des années 90, la notion d'autonomie préside aux débats entre sociologie de l'éthique et psychodynamique du travail<sup>92</sup>. À l'époque, la question de l'autonomie se pose par le biais de la rencontre avec l'organisation du travail du mal. En effet, l'étude du travail du mal (notamment le travail dans les camps de concentration et d'extermination) conduit à poser le problème dans ces termes : un exercice moral individuel est-il possible ? Ou plutôt, comment l'individu peut-il résister au mal lorsque celui-ci est une prescription sociale ? Peut-on préserver un jugement moral autonome face à une autorité immorale ? Quelles ressources subjectives les sujets peuvent-ils mobiliser pour se dégager de l'emprise des valeurs collectives ? Pour échapper, s'ils le souhaitent, à l'enrôlement dans le travail du mal ?

Le concept d'autonomie morale subjective, forgé par Patrick Pharo (Pharo, 1996), propose une réponse à ce questionnement. À vrai dire, il s'agit là d'une formulation nouvelle de problèmes philosophiques connus depuis belle lurette : d'une part, l'éternel problème de la constitution du sujet moral, qui hante la philosophie au moins depuis Socrate ; d'autre part, le questionnement éponyme sur l'autonomie, dont Rousseau, et Kant à sa suite, a posé les jalons fondamentaux dans l'ère moderne. Les deux questions marchent souvent de concert, comme

---

<sup>92</sup> Pour connaître le détail des débats entre ces deux disciplines, je renvoie le lecteur à la thèse de Christophe Demaegdt (Demaegdt, 2012, notamment le chapitre 3) et au séminaire organisé et édité par le CERSES, *La morale sexuelle* (Bateman, 2002).

le démontre l'œuvre de Kant<sup>93</sup>. Ce qui n'est pas sans difficulté, comme le révèle le paradoxe de la démonstration kantienne : pourvu que l'on admette comme morales les seules normes produites rationnellement par des sujets autonomes, alors il nous faut expliquer d'où leur vient une telle autonomie de la raison. Quand seul le sujet moralement autonome est en conditions d'émettre des normes morales, et si, en même temps, l'avènement de son autonomie dépend de normes morales existant au préalable, lequel des deux précède l'autre ? Sans autonomie pas de constitution de normes morales valides, sans normes morales structurantes point d'autonomie<sup>94</sup>... Voilà qui donne d'emblée la mesure des obstacles à affronter lorsqu'on aborde la thématique de l'autonomie.

La psychodynamique du travail a su développer une réflexion sur l'autonomie, à distance relative de ces débats. Dans un article fondateur, Pascale Molinier situe les coordonnées du problème de la façon suivante :

« En psychodynamique du travail, le problème de l'autonomie morale subjective se pose à partir des constats suivants :

- Le travail peut mener au pire : la guerre, les camps de concentration, et de façon ordinaire, humilier, soumettre, menacer, duper, manipuler, exercer le chantage, trahir sa parole, pratiquer l'exclusion, la délation, la persécution.

- La trahison des convictions et des idéaux n'occasionne pas forcément la souffrance ou la culpabilité, encore moins la folie. Il existe de nombreux exemples de personnes "normales", en particulier parmi les intellectuels, qui ont "retourné leur veste" sans dommage apparent pour leur santé mentale.

- Il semble que le travail du mal ne soit incompatible ni avec la dynamique de la reconnaissance, ni avec la préservation de la santé mentale, ni avec l'amour de soi. » (Molinier, 1998, p. 65).

C'est certainement une des découvertes les plus dérangeantes de la clinique du travail : *la lutte contre la folie ne fait pas forcément appel à l'action autonome*. Dans la majeure partie des cas, la souffrance au travail conduit à faire des « arrangements » avec le sens moral. Or, ces concessions ne vont pas forcément dans le sens de l'autonomie morale subjective. Bien au

---

<sup>93</sup> Je ne rentrerai pas dans le détail du débat philosophique sur le concept d'autonomie. À ce propos, le lecteur pourra se référer à la thèse très complète de Marlène Jouan sur le sujet (Jouan, 2009) ou encore à l'ouvrage collectif dirigé par Marlène Jouan et Sandra Laugier (Jouan & Laugier, 2009).

<sup>94</sup> Ce qu'on retrouve, d'une façon différente, chez Dejours, lorsqu'il soutient que seuls les plus solides parmi les humains sont susceptibles d'autonomie. Dans cette formule on peut repérer une forme de causalité circulaire de l'autonomie, où seuls les sujets déjà potentiellement doués d'autonomie peuvent prétendre à l'autonomie... En ce sens, l'autonomie devient fin et principe, elle est *causa sui*.

contraire, la configuration psychique ainsi obtenue vise le plus souvent à rendre la compromission morale supportable. Aussi, l'édification de défenses risque d'endormir la sensibilité morale, produisant au passage des distorsions dans l'exercice du jugement moral. Somme toute, on peut tout à fait demeurer en bonne santé en allant à l'encontre des valeurs morales et en abdiquant d'un exercice autonome des facultés morales.

Néanmoins, les contre-exemples existent : l'inadéquation entre le travail et les valeurs est pour un nombre important de personnes une cause majeure de souffrance, comme le démontrent les études sur la souffrance éthique. Cette clinique est manifestement duelle. La compromission morale au travail peut faire souffrir, comme elle peut déboucher sur une apparente normalité. Souffrance aiguë parfois, absence de souffrance d'autres fois. En réduisant le conflit, l'insensibilité morale produite par les défenses protège la santé, et transporte en même temps le germe de la barbarie. Néanmoins, le même conflit pousse certains à la décompensation, voire, dans les cas les plus dramatiques, au suicide.

Reste que, dans certains contextes, vouloir l'autonomie équivaut à prendre le risque de la solitude. Autrement dit, de souffrir davantage. Le risque de l'aliénation sociale, de la répudiation par la communauté des humains, du doute de soi (Sigaut, 1990), menace inéluctablement celui qui s'efforce de penser seul contre les autres. Pour certains, donc, la protection de la santé mentale a trait au conformisme et implique une démission interne de l'autonomie. On en arrive à une double conclusion, incommode mais nécessaire :

- *l'autonomie n'est pas, dans toutes les circonstances et pour l'ensemble des êtres humains, compatible avec la santé mentale.* Dans de nombreux cas, la souffrance sonne le glas de l'autonomie.

- *l'autonomie implique une capacité d'endurer la solitude et, par conséquent, la souffrance.* En effet, l'autonomie se conquiert au « rythme du doute » (Neau, 2012). Il n'y a d'autonomie que dans l'angoisse qui accompagne l'inconfort de l'incertitude.

Il en ressort que le rapport entre autonomie morale subjective et souffrance est, lui aussi, complexe. Pour d'aucuns, c'est la souffrance éthique qui déclenchera le questionnement moral autonome. Auquel cas la souffrance est à l'origine de l'autonomie. En revanche, pour d'autres, la protection de la santé face au danger imminent que représente la souffrance éthique exige de réduire au silence le questionnement moral. Ici, la souffrance devient racine de l'hétéronomie. Par conséquent, l'avenir de l'autonomie morale subjective est intimement lié aux destins intersubjectifs et intrapsychiques de la souffrance. Du moins, si on tient compte du fait que le sens moral peut être suspendu au profit de la préservation de soi, d'une

part, que l'exercice du sens moral implique une authentique proximité avec la souffrance, d'autre part.

Bien entendu, en sus des difficultés décrites plus haut, il faut encore compter parmi les ennemis de l'autonomie le sexuel psychanalytique. On repère d'emblée une contradiction décisive entre l'anthropologie psychanalytique, mue par le sexuel amoral, et l'anthropologie philosophique moderne, qui fait du sujet un être rationnel, moral et autonome. Compte tenu de cette opposition, doit-on seulement oser accorder autonomie et anthropologie psychanalytique ? Peut-on penser l'autonomie morale subjective à l'aune de la psychanalyse, en sachant que l'idée même d'autonomie est battue en brèche par la « vexation psychologique » freudienne (Freud, [1917] 2002) ? Une théorie de l'autonomie morale subjective qui ne fasse pas l'économie du sexuel et de la perversion est-elle concevable ?

À l'évidence, une telle théorie ne coule pas de source, c'est le moins que l'on puisse dire. Mais on peut toutefois affirmer, en référence aux travaux qui nous précèdent (Dejours, 2009a ; Demaegdt, 2012), que l'autonomie peut être comprise comme une conquête sur le sexuel. En effet, l'autonomie n'est pas un don de la nature, elle est le résultat d'une lutte dans laquelle le vouloir du sujet est impliqué au premier plan. Ainsi, elle ne siège pas d'emblée dans l'appareil psychique. Au contraire, elle doit se forger une place parmi les différentes entités psychiques, une place à l'abri de l'amoralité du *sexual*. Dans cette perspective, l'avènement de l'autonomie morale subjective est tributaire d'un travail de mise à l'écart du sexuel. De fait, un exercice moral autonome ne serait possible sans un travail psychique (*Arbeit*) de déssexualisation préalable. L'exercice autonome du sens moral implique, en outre, un investissement affectif de la dimension morale, sans quoi celle-ci demeurerait une coquille vide. Investissement affectif, donc sexuel, d'un élément qui, tout l'indique, n'est pas sexuel. C'est-à-dire, emploi de l'énergie sexuelle au service d'un objet non sexuel. En bref, sublimation. *Somme toute, l'autonomie morale subjective est à penser comme un destin de la sublimation, voire comme une sublimation tout court.*

Rechercher les racines de l'autonomie en intégrant à la fois sa dimension sexuelle et sa dimension morale, le tout sans perdre de vue la référence à l'activité, soulève de sérieuses difficultés. Le chemin de l'autonomie morale subjective, à trouver entre ces deux pendants, est complexe et semé d'embûches. Selon toute apparence, il mobilise non seulement les ressources cognitives du sujet comme ses ressources affectives, la raison théorique aussi bien que des raisons sensibles (Pharo, 1996). Pour Pascale Molinier, qui, en l'occurrence, prend appui sur la théorie de la séduction généralisée de Jean Laplanche (Laplanche, 1987), la

genèse de l'autonomie morale subjective est à rechercher du côté du travail psychique de traduction du message adressé par les parents à l'enfant. Il y a là, dans ce moment où l'enfant est actif, où l'enfant se singularise par sa pensée, quelque chose de l'énigme de la sexualité telle qu'elle est véhiculée par les adultes qui fait l'objet d'une élaboration originale et que Freud place à la racine de la pensée créatrice (Molinier, 2002a).

D'après Christophe Dejours cette fois-ci, les conditions psychiques de l'accès à l'autonomie morale subjective se situent au niveau du clivage et de son évolution (Dejours, 2004b). Le clivage, en effet, est ce qui permet au sujet de « s'arranger » avec l'éthique, c'est-à-dire d'éviter le malaise propre au dilemme moral, de s'épargner la culpabilité. Bref, d'échapper à l'épreuve affective de l'autonomie. Car, grâce au clivage, la contradiction morale peut être mise à l'écart, confinée à un secteur étanche de la vie psychique, évitant de la sorte le conflit. L'autonomie morale subjective demanderait, à l'inverse, d'assumer l'angoisse produite par le conflit psychique. D'après cette définition, ladite autonomie s'érige en antonyme de la dérobade. Pour être possible, l'autonomie morale subjective requiert une déstabilisation et un remaniement du clivage laissant la place ouverte au questionnement éthique. Ici, au lieu d'être tus, l'incertitude et le doute, malgré la souffrance qui les accompagne, sont entretenus. Le choix de l'autonomie peut passer, dans les cas extrêmes, par un refus de cliver :

« Le courage commence quand, en dépit du pouvoir de se cliver et de consentir, on refuse délibérément de le faire. » (Dejours, 2001b, p. 186).

En définitive, l'autonomie morale subjective implique une capacité d'investir le conflit, et ce malgré le danger qu'il représente pour la subjectivité. Cette première étape, qui n'est pas exempte de masochisme, représente la condition d'un développement psychique vers l'autonomie. Dans ce chemin, le penseur solitaire peut encore recourir aux œuvres de la *Kultur*. Il puisera dans l'héritage légué par ses prédécesseurs le réconfort qui lui permettra de combattre l'isolement.

Dans sa version dejourienne, la genèse de l'autonomie morale se joue encore une fois dans un aller-retour entre sexuel et non sexuel. Finalement, l'accès à l'autonomie morale dépend des possibilités de développement du potentiel sexuel. Ou, en d'autres termes, d'un élargissement de la subversion libidinale qui à lui seul rendrait plausibles des remaniements du corps érogène à la faveur d'un progrès subjectif.

Pour conclure, si l'on cherche à résumer les apports de la psychodynamique du travail à la théorisation de l'autonomie, trois éléments semblent aujourd'hui relativement consolidés :

- l'autonomie est conquise vis-à-vis de soi et des autres. Elle est le résultat d'un dégagement par rapport à l'aliénation qui, elle, est première. Dans ce combat, l'expérience de la souffrance éthique est un passage fondamental, à condition que les défenses ne barrent pas le chemin du questionnement éthique.

- c'est tautologique de l'affirmer, mais, en tant que conquête, l'autonomie n'est pas donnée à tous. De fait, la lutte pour l'autonomie suppose une capacité d'endurer l'angoisse issue du conflit psychique. Par conséquent, elle n'est accessible qu'aux individus dont l'identité est déjà relativement assurée. Le besoin de confirmation, la fragilité identitaire, figurent comme des entraves à l'autonomie.

- enfin, on est aujourd'hui amenés à distinguer sens moral et autonomie morale subjective. Le sens moral se forme chez tous les individus. En revanche, l'autonomie morale n'est désirée que par certains. *Désormais, l'autonomie apparaît moins comme un ensemble de normes prédéfini, qu'un type particulier de rapport aux normes.* Ainsi, l'autonomie morale subjective ne désigne pas un ensemble constitué de valeurs et de principes dont chaque individu se doterait en vue d'orienter ses conduites, mais un rapport réflexif aux instances morales (dans un sens non psychanalytique), sans préjuger du contenu de ces dernières. En ce sens, l'autonomie morale subjective est comprise comme l'outil privilégié de la critique et de l'émancipation. Elle est la condition préalable de l'investissement de la question des valeurs et de la justice.

Cela dit, les éléments avancés ne permettent guère de résoudre l'énigme de la constitution du sujet moral (ou devrait-on dire, pour polémiquer, le *leurre* de la constitution du sujet moral ?). Le problème de la motivation des sujets moraux reste, lui aussi, entier : au nom de quoi les individus feraient-ils le choix de l'autonomie ? Au regard de notre exposé, l'émergence de la moralité relève davantage de l'exception que de la règle, l'autonomie n'étant accessible qu'à une poignée d'êtres humains d'exception.

Enfin, si l'on revient à nos premiers développements sur la sublimation, ce n'est plus cette dernière, entendue comme sublimation ordinaire, qui est réservée aux grands hommes dont parlait Freud, mais plutôt l'autonomie et son pendant, la sublimation extraordinaire. Je terminerai avec un avertissement. Une telle théorie de l'autonomie comporte un risque non négligeable : celui d'en faire un idéal tellement inatteignable qu'il deviendrait par là même empiriquement irréaliste. Théoriquement trop exigeante, une telle idée de l'autonomie



convient aux héros, mais se révèle de peu d'utilité pour les êtres humains. Il s'agit là d'une simple mise en garde, bien plus que d'une récusation. Car, en vérité, tout porte à penser que la servitude, plutôt que l'autonomie, constitue le destin privilégié de la rencontre entre l'homme et l'organisation du travail dans le monde contemporain.

## Chapitre 6 - Action contrainte, liberté et responsabilité morale : à propos de la servitude volontaire

« L'individu, effectivement, mène une double existence, en tant qu'il est à lui-même sa propre fin, et en tant que maillon d'une chaîne à laquelle il est asservi contre sa volonté ou en tout cas sans l'intervention de celle-ci. » (Freud, [1914] 2005, p. 222).

### Servitude volontaire ou involontaire ?

La citation de Freud introduit bien la matière à traiter : l'individu est-il libre d'agir comme il le souhaite, ou bien soumis à des forces qui dictent sa conduite ?

Ce chapitre conclusif se veut une réflexion sur le concept de servitude volontaire tel qu'il est employé en psychodynamique du travail. Pour y voir plus clair dans l'énigme de la servitude volontaire, il nous faut traiter avec le sempiternel problème du libre arbitre, problème auquel les psychologues n'ont pas l'habitude de se confronter. Pourtant, il en est question, du libre arbitre, dans la servitude volontaire. La notion, introduite dans *Souffrance en France* (1998a) pour rendre compte de la propagation de l'injustice sociale, a traité au problème de la liberté. Car, bien entendu, la servitude ne peut être dite volontaire qu'à condition d'être libre. De fait, imputer aux travailleurs la cause de leur propre servitude équivaut à défendre que celle-ci n'est pas principalement obtenue sous la contrainte.

À en croire de nombreuses analyses (dont en partie celle de la psychodynamique) le travail n'est pourtant pas synonyme de liberté. Les coercitions y sont légion : ordres, prescriptions, domination hiérarchique, etc. Le travail n'est-il pas le lieu par excellence d'une soumission involontaire, avec le modèle de la subordination du travail au capital comme paradigme, subordination entérinée dans le modèle du salariat ? Compte tenu de ces faits,

analyser le travail sous l'angle de la liberté peut faire sourire. Dans le contexte actuel, seul un esprit naïf oserait prétendre que l'activité est libre et autonome. Ce pourquoi de nombreux auteurs refusent de parler de servitude *volontaire*. Vraisemblablement, la coercition par la force, plutôt que l'exercice libre de la volonté, prédomine sur le terrain du travail. Toutefois, la clinique du travail révèle, à côté des déterminants externes, une forme de mobilisation qui repose sur l'engagement volontaire : le zèle. Selon toute apparence, le zèle n'est pas obtenu sur demande. Il ne se décrète pas. Il est l'effet d'une contribution, apparemment libre et volontaire, des salariés, dans leur tentative de combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Dès lors, le succès du travail est tributaire d'un apport subjectif qui, disons-le, prend la forme d'un consentement. Partant de là, la mobilisation du zèle au service de méthodes d'organisation du travail qui répandent la domination, et dont les salariés font bien souvent les frais, est problématique. Si on estime que le zèle n'est pas obtenu par le biais d'une contrainte, alors il apporte de l'eau au moulin de la servitude volontaire.

Voilà qui, quelques siècles plus tard, reprend le propos du célèbre *Discours* de La Boétie ([1574] 2008). Pour le philosophe de la Renaissance, la servitude est dite volontaire, car elle ne tient pas par la force des armes, mais par le consentement des êtres assujettis. Le problème soulevé par La Boétie est précisément celui de la participation des dominés à leur propre asservissement. Formulée en termes de consentement à la domination dans sa version plus moderne, cette thèse suppose l'absence de contraintes obligeantes. Consentir s'oppose alors à céder (céder, c'est une servitude involontaire (Mathieu, 1991)) sous le poids de la menace et de la force. Zèle librement consenti, ou extorqué par la discipline de la faim ? Collaboration active ou rejeton de la lutte des classes ? Ce sont ces questions, lourdes de conséquences, que je tenterai d'aborder à partir de ma clinique.

Clinique qui, en apparence, abonde dans le sens de la servitude involontaire. La référence aux travaux de la psychologie de l'engagement (cf. Chapitre 4) donne de l'organisation du travail l'image d'un dispositif sans failles, auquel les salariés ne sauraient échapper. En effet, au vu de la machine imparable de l'engagement, nos préoccupations sur la quiddité de l'autonomie peuvent paraître dérisoires. Eu égard à la force déterminante de l'engagement, l'autonomie ne serait que trompe-l'œil, chimère entretenue par les salariés ou illusion de liberté sciemment cultivée par les dominants. Ici, on n'est plus très loin de l'image de la cage de fer bourdieusienne : l'homme serait fatalement déterminé par la force invisible des structures, contraintes inexorables desquelles nul ne pourrait s'extraire (à l'exception du savant illuminé, en possession d'outils réflexifs qui lui permettent de déjouer les contraintes de la domination...) (Bourdieu, 1997, 1998). Dans cette perspective, la participation des

salariés à l'organisation du travail n'est pas accordée, mais soutirée par la force. Force subtile, certes, mais force quand même.

Nous pouvons déduire des travaux de Joule et Beauvois (1998) que les mécanismes de l'engagement, lorsqu'ils sont correctement utilisés, aboutissent à une annulation de la capacité de refus, ou du moins à une restriction de l'horizon prospectif des sujets. L'éventail d'options se réduit à tel point que le choix qu'ils finissent par faire leur apparaît comme le seul choix possible. Ce faisant, les salariés ne sont plus perçus comme des acteurs. Ils sont désormais des victimes passives, agis par des mécanismes qu'ils ignorent. En somme, leur liberté de choix est réduite à néant.

La démonstration échafaudée par Joule et Beauvois impressionne. Son caractère infaillible, imparable, désarme, au premier abord, de nombreuses critiques. À se fier à ces travaux, les sujets ne peuvent manifestement rien faire d'autre qu'obéir au déterminisme psychologique manipulateur. En réalité, par le fatalisme qui la caractérise, la psychologie de l'engagement nous livre une version renouvelée de la « causalité du destin ». Psychologie déterministe, elle décrit une réalité sociale causalement nécessaire, incompatible avec l'existence d'un libre arbitre. Par conséquent, pour la psychologie de l'engagement l'acte ne trouve pas son explication dans le sujet lui-même (et donc dans une causalité libre de l'action), mais dans les contraintes externes auxquelles ce dernier est soumis.

On ne peut nier l'effet coercitif de l'engagement. Néanmoins, l'existence de ces contraintes n'annule pas en soi les possibilités de choix alternatives. Malgré l'induction comportementale, la clinique démontre que l'ensemble des sujets ne succombe pas à la manipulation. Il y a bien des téléconseillers qui agissent autrement (certains vont même jusqu'à quitter l'entreprise, refusant d'adhérer aux pratiques en vigueur). Tous ne sont pas embarqués dans la voie fatale de l'engagement. Enfin, même si ces mécanismes manipulateurs contraignent fortement le choix des sujets, on ne peut les tenir pour une injonction absolue. Ils influencent certainement les comportements, mais on ne saurait leur accorder le pouvoir de déterminer, à eux seuls, la volonté de chacun. Ce qui revient à affirmer qu'il n'y a pas nécessairement antinomie entre contrainte et liberté.

## Coercition et liberté

Instinctivement, nous avons tendance à penser la coercition comme l'exact opposé de la liberté. En effet, qu'est-ce que la liberté sinon l'absence totale de contraintes ? En réalité, nous sommes ce qu'il conviendrait d'appeler des incompatibilistes naturels, c'est-à-dire, nous estimons que la liberté et le déterminisme ne peuvent exister ensemble. Le déterminisme causal est l'affirmation que tout ce qui arrive, notamment nos propres actions, est prédéterminé, et donc que tout ce qui existe résulte de causes antérieures (Fischer, 1996 ; Pink, 2004). Si le déterminisme causal est vrai, le libre arbitre ne peut pas l'être. Car, si ce qui arrive dans le futur est déjà entièrement décidé par le passé, nous ne pouvons plus infléchir le cours des événements. Ainsi, l'existence du déterminisme causal sonne le glas de la liberté. Et c'est précisément en raison du déterminisme que le problème du libre arbitre est un problème (puisque, sans l'existence de contraintes, il n'y aurait aucune difficulté à l'admettre). Au premier abord, la liberté paraît incompatible avec l'existence de causes extérieures à notre volonté pouvant influencer le cours de l'action. Ainsi, le libre arbitre repose nécessairement sur un exercice libre de la volonté, affranchi de toute contrainte prédéterminée. Prise dans ce sens, la liberté est liberté d'agir autrement, ou de ne pas agir, pourvu qu'on en décide ainsi. Or, sous le poids de la coercition, je ne peux librement choisir ma conduite, je dois nécessairement faire ce que je finis par faire. Contrainte, mon action ne peut être autrement qu'elle l'est, puisque la nécessité m'empêche de choisir une alternative.

Par ailleurs, la capacité d'agir librement est généralement tenue pour une condition nécessaire de la responsabilité morale. En effet, on a tendance à juger comme responsables de leurs actes les seuls sujets ayant agi librement :

« Si nous pensons qu'un agent doit disposer de son libre arbitre, c'est essentiellement en raison du problème de l'imputabilité morale – c'est-à-dire du fait qu'il puisse légitimement être tenu pour moralement responsable de sa conduite, ou encore qu'il doive, pour en être moralement responsable, pouvoir contrôler en quelque façon sa conduite. » (Fischer, 1996, p. 1101).

En outre, la responsabilité présuppose que, par son action, l'agent intervient sur le cours des événements en les modifiant. Auquel cas il peut être tenu responsable de cette modification. Or, cela implique que l'agent possède la faculté d'introduire une différence significative dans le monde. Donc, qu'il dispose d'une liberté d'agir autrement que ce que lui dictent les lois du déterminisme.

À l'inverse, un acte motivé par une force ne saurait être perçu comme libre. Produit par des causes externes à l'agent, il relèverait d'une détermination hétéronome. Dès lors, on ne saurait accuser son acteur des conséquences de sa conduite. Dans cette perspective, la coercition tend à exonérer les sujets de responsabilité morale, attendu que ce qu'ils font, ils le font malgré eux : si je ne peux rien faire pour éviter de faire ce que je fais, comment puis-je être tenu pour responsable des conséquences de ce que j'ai fait ? Ce qui explique au passage que nous soyons tenus responsables de ce que nous faisons, mais pas de ce qui nous arrive. Les actes pour lesquels je peux assumer la responsabilité sont les actes que je tiens pour miens, c'est-à-dire, les actes que j'estime motivés par mes raisons. Ces raisons, comme la décision d'agir, sont issues d'une délibération interne. Aussi, ce dont on tient quelqu'un pour responsable relève en général d'un exercice délibéré et intentionnel de sa volonté. En effet, l'action présuppose une description intentionnelle. Autrement on ferait mieux de parler de mouvements réflexes ou d'évènements, desquels l'agent ne saurait se constituer la cause (Davidson, 1993). Une action peut nous être attribuée, c'est-à-dire que nous pouvons en constituer la cause, pourvu qu'elle soit motivée par une décision intentionnelle. Telle est, au demeurant, la condition pour qu'une action mérite le blâme ou les louanges. Car on ne peut évaluer une action sans connaître son auteur, à savoir celui qui doit être tenu responsable pour les conséquences de ses actes. *Il n'y a donc pas d'évaluation sans attribution causale de l'action, donc sans présomption de responsabilité.* Il est peut-être banal de le dire, mais, dans cette optique, nous ne pouvons être tenus responsables de faits indépendants de notre volonté, comme les catastrophes naturelles, par exemple. On en conclut l'existence d'un lien irréductible entre responsabilité morale et autodétermination de la volonté. Or, qu'est-ce l'autodétermination sans le libre arbitre ? De toute évidence, si la clé de la responsabilité morale est la liberté, alors on n'est responsable que des actes commis en toute liberté. Mais placer la liberté au centre de la responsabilité morale signifie également placer l'exercice de la volonté au centre du problème du libre arbitre.

Bien que les problèmes du travail puissent paraître éloignés de ces débats, en vérité il y a des similitudes entre le problème du libre arbitre et l'énigme de la servitude volontaire. Cette dernière n'est volontaire qu'à condition de reposer sur une causalité libre. Autrement dit, la servitude volontaire ne peut être vraie que si le libre arbitre existe. À l'opposé, si le déterminisme est vrai, la servitude volontaire ne peut pas l'être. Sans libre arbitre, on ne peut parler que de servitude involontaire. *Dès lors, l'usage du concept en psychodynamique du travail n'a de sens que s'il repose sur un postulat de liberté.* Aussi, parler de servitude

volontaire suppose d'admettre au préalable que les serviteurs servent librement, c'est-à-dire qu'ils font du choix de servir leur propre choix. C'est affirmer qu'ils sont la cause de l'action qui les fait (parfois) souffrir. Pourtant, tout porte à croire que les conduites des salariés sont influencées de façon décisive par les multiples visages de la coercition. À tenir compte de ces deux pendents, l'alternative peut se poser dans ces termes : libres et responsables ou déterminés et innocents ?

## Liberté de l'action et liberté de la volonté ou le compatibilisme à la Frankfurt

Pour surprenant que cela puisse paraître, il est probable que nos croyances incompatibilistes soient fausses. Il est tout à fait possible qu'un individu sous contrainte ne subisse pas nécessairement une astreinte de la volonté. La réciproque est également vraie : il est admissible qu'un homme libéré des chaînes pâtisse d'une volonté enchaînée. Cette position, dite compatibiliste en philosophie de l'action, est défendue, entre autres, par Harry Frankfurt (1988a).

Le compatibilisme frankfurtien repose sur une construction par étapes rigoureuse et originale. Dans un premier temps, le philosophe américain met en cause l'acceptation généralisée du principe dit des « alternatives possibles » (Frankfurt, 1988c). D'après ce principe, largement admis, une personne est moralement responsable de ce qu'elle fait si et seulement si elle disposait d'autres alternatives d'action. Il s'agit là du postulat de base de l'incompatibilisme, selon lequel une personne qui a été contrainte de faire quelque chose ne l'a pas fait librement et donc n'est pas moralement responsable de l'avoir fait. Mais le principe des alternatives possibles repose, pour Frankfurt, sur une confusion entre liberté de la volonté et liberté de l'action. Contrairement à la deuxième, la première ne se réduit pas à la liberté d'agir selon ses désirs. La liberté de l'action – c'est-à-dire l'absence de contraintes – n'est pas une condition suffisante (ni nécessaire) de la liberté de la volonté et, en privant quelqu'un de sa liberté d'action, on ne limite pas forcément la liberté de sa volonté. Quand bien même un individu ne serait plus libre de faire ce qu'il désire, sa volonté reste libre tant qu'il peut rendre congruent ce que Frankfurt appelle des « désirs de premier niveau » à des « désirs de second niveau ». Les désirs de premier niveau correspondent aux inclinations qui animent l'agent, mais qui ne suffisent pas à déclencher son comportement. Les désirs de

second niveau<sup>95</sup> désignent, à leur tour, la faculté de désirer (ou de ne pas désirer), certains désirs de premier niveau. Ils représentent, en quelque sorte, une instance d'auto-évaluation réflexive des désirs de premier niveau. Ils constituent ce que Frankfurt nomme des désirs efficaces, soit ceux qui amènent un individu à agir réellement.

« Un individu possède un désir de second niveau, soit quand il désire simplement avoir un certain désir, soit lorsqu'il désire qu'un certain désir constitue sa volonté. Dans le dernier cas, je parlerai de « volitions de second niveau ». J'estime que c'est la possession de volitions de second niveau et non pas la possession de désirs de second niveau en général, qui est essentielle à la nature de la personne. » (Frankfurt, [1971] 2008, p. 258).

Le désir d'un agent constitue sa volonté lorsque ce dernier désire que ce désir soit efficace, donc qu'il le conduise à passer à l'acte. Pour Frankfurt, la capacité à former des volitions de second niveau donne la mesure de la liberté de la volonté. Cette dernière s'évalue à l'aune du rapport congruent ou conflictuel entre les désirs de premier et de second niveau. *En un mot, l'agent dispose d'une volonté libre s'il a des volitions de second ordre et si celles-ci sont efficaces, autrement dit, lui permettent de réaliser ses désirs de premier ordre*<sup>96</sup>.

Le modèle hiérarchique de Frankfurt fait de la liberté de l'action et de la liberté de la volonté deux problèmes distincts. Alors que la liberté de l'action est la liberté d'agir selon ses désirs, la liberté de la volonté signifie qu'une personne est libre de vouloir ce qu'elle désire vouloir. C'est pourquoi, pour Frankfurt, la contrainte externe qui limite l'action n'abolit pas forcément

---

<sup>95</sup> Dans sa lecture des travaux de Frankfurt, Marlène Jouan fait de la volonté la faculté dans laquelle s'enracine le *care* : « Dans cette perspective, le concept de care se substitue à, ou plutôt subsume, la notion de désir de second niveau, qui ne parvient visiblement pas à remplir le rôle que H. Frankfurt lui assignait (...). C'est bien plutôt le souci, qui n'est pas nécessairement "sous notre contrôle volontaire immédiat", qui permet d'identifier ce que la volonté d'une personne est, et non simplement ce qu'elle voudrait qu'elle soit. Dans cette mesure, le care joue un rôle constitutif à la fois pour notre identité et pour notre vie en tant qu'être humain : il est la matrice de notre constitution volitionnelle interne et l'ultime *explanans* de notre action. » (Jouan, 2005, p. 212-214). Ainsi comprises, les volitions de second degré ne sont rien d'autre que ce dont on se soucie, c'est-à-dire le noyau du *care*.

<sup>96</sup> « Dans ce modèle, la liberté de la volonté ne peut être un problème aux yeux de l'agent lui-même qu'à la condition qu'il exerce sur ses propres désirs un travail réflexif, consistant à déterminer lequel de ces désirs peut constituer sa volonté, c'est-à-dire devenir efficace, se traduire en acte. Or ce travail réflexif n'opère précisément pas seulement sur des désirs - ceux que Frankfurt appelle les "désirs de premier niveau" de l'agent - mais également à partir de ses "désirs de second niveau". Ainsi peut-on dire que j'ai un désir (une volition) de second niveau pour (ou de faire) X et non Y si je veux que mon désir de premier niveau pour (ou de faire) X plutôt que Y soit celui qui m'amène à agir, autrement dit si je l'endorsse ou m'y identifie. » (Jouan, 2011, p. 414).



la liberté de la volonté. Dès lors, la personne libre est non pas celle qui dispose de toutes les alternatives possibles, mais celle dont la conformité des désirs de premier et de deuxième niveau conduit à l'action. Si, en outre, elle est libre d'agir comme elle le souhaite, alors elle possède « toute la liberté que l'on peut souhaiter ou concevoir » (Frankfurt, [1971] 2008, p. 97).

*Il en ressort que la coercition n'affecte la responsabilité morale d'un individu que si et seulement si cette personne agit exclusivement à cause de la contrainte qui pèse sur elle.* Autrement dit, lorsque le fait qu'elle soit contrainte détermine exclusivement son acte. Dans cette acception, les situations d'action contrainte ne sont ni forcément des situations de coercition ni des situations où on peut dédouaner les agents de leur responsabilité morale (Frankfurt, 1988d).

Prenons l'exemple d'un toxicomane (exemple classique, régulièrement utilisé en philosophie de l'action pour parler de l'action contrainte). Il peut avoir un désir de premier niveau de se droguer et un désir de second niveau de s'abstenir de se droguer. Son désir de premier niveau est efficient en raison d'une dépendance physiologique incontrôlable. Pourtant, le toxicomane ne souhaite pas que ce désir de se droguer constitue sa volonté : il ne désire pas désirer se droguer. Quand bien même le désir qui le motive est indiscutablement à lui, il est ressenti comme une force étrangère qui le fait agir contre ce qu'il souhaiterait être sa volonté. On dira alors qu'il agit malgré lui, sous l'influence d'une force de laquelle il ne peut pas être tenu moralement responsable.

Un deuxième toxicomane peut pourtant souhaiter que son désir de premier niveau, le désir de se droguer, constitue sa volonté. Il peut désirer que son désir de se droguer soit efficient, auquel cas il y aurait congruence entre les désirs de premier niveau et les désirs de deuxième niveau. Il ne contrôle pas sa dépendance, mais en désirant (par un désir de second niveau) que son désir de se droguer soit efficient, il fait sienne cette volonté. Attendu que ce n'est pas *uniquement* en raison de sa dépendance que son désir de se droguer est efficient, on peut dire de sa volonté qu'elle est libre, puisqu'elle lui permet de réaliser ses volitions de second niveau. Malgré le fait qu'il ne puisse éviter de se droguer, ce toxicomane doit pourtant être tenu responsable de son comportement.

L'exemple choisi relève de ce qu'on appelle désormais les « contre-exemples à la Frankfurt », à savoir des situations dans lesquelles une personne est soumise à la contrainte, mais où nous sommes enclins à juger qu'elle est responsable de son action, dans la mesure où elle n'agit pas *en raison* de ladite contrainte. Quand bien même le toxicomane n'avait pas pu faire autrement que de se droguer (compte tenu de la dépendance physiologique), il se peut

que son action soit malgré tout conforme à son désir. D'où la récusation frankfurtienne du principe des alternatives possibles et la défense d'une compatibilité entre libre arbitre et déterminisme causal. À Frankfurt de conclure le suivant :

« Le principe des alternatives possibles devrait donc être remplacé, dans mon opinion, par le principe suivant : une personne n'est pas moralement responsable de ce qu'elle a fait si elle l'a fait *uniquement* parce qu'elle n'a pas pu faire autrement. Ce principe paraît ne pas entrer en conflit avec le point de vue selon lequel la responsabilité morale est compatible avec le déterminisme. Dans mon opinion, la responsabilité totale n'est pas une condition nécessaire pour la responsabilité morale. » (Frankfurt, 1988c, p. 10, *traduction de l'auteur*).

Dans la version frankfurtienne, la coercition ne débouche pas forcément sur une exonération de responsabilité. Et il est bien des situations où la contrainte ne représente pas le motif déterminant de la conduite des sujets. On en déduit que la responsabilité morale est compatible avec le déterminisme causal. Il s'en suit, d'après Frankfurt, que la responsabilité totale n'est pas une condition nécessaire de la responsabilité morale : un individu peut être *pleinement* responsable d'une action sans pour autant en être *totalem*ent responsable.

## Responsabilité pleine et responsabilité totale

Dans *La liberté de la volonté et le concept de personne* ([1971] 2008), Frankfurt introduit, lors d'une note de bas de page à la toute fin de son texte, une distinction entre deux catégories, ou deux degrés, de responsabilité : la responsabilité pleine et la responsabilité totale. Pour illustrer son propos, il utilise l'exemple suivant :

« Il y a une différence entre être pleinement responsable et être seul responsable. Supposons que le toxicomane consentant soit devenu dépendant suite à l'action délibérée et calculée d'une autre personne. Dans ce cas, il est possible que ces deux individus soient pleinement responsables de ce que le premier se drogue, bien qu'aucun d'eux n'en soit le seul responsable. Prenons un autre exemple pour bien faire ressortir cette distinction entre être pleinement responsable et être le seul responsable d'un point de vue moral. Supposons qu'une lampe quelconque puisse être allumée ou éteinte en actionnant l'un de deux interrupteurs, et que deux personnes, dont chacune ignore ce que fait l'autre, tournent simultanément ces interrupteurs pour allumer la lampe. Ni l'une ni l'autre n'est seule responsable de ce que la lampe s'allume, elles ne partagent pas non plus la responsabilité au sens où chacune serait partiellement responsable ; mais chacune d'elles est pleinement responsable de ce qu'elle a fait. » (*idem.*, p. 101).

Ce passage, extrêmement dense, est lourd de conséquences théoriques. Ici, Frankfurt semble suggérer que l'on peut être un « rouage », pour reprendre les termes d'Arendt (Arendt, 2005), et pourtant être jugé pleinement responsable des conséquences d'un système auquel on ne participe par ailleurs que de façon mineure. En d'autres termes, la dilution de la participation parmi une masse de collaborateurs ne confère pas l'innocence. Certes, le rouage ne peut être tenu pour seul responsable. Il est pourtant pleinement responsable. Ainsi, contrairement aux arguments invoqués par Eichmann en sa défense (Arendt, 1966), il est possible de ne pas être Hitler tout en étant pleinement responsable du nazisme.

Dans l'exemple cité plus haut, on ne peut savoir si c'est la personne A ou la personne B qui a allumé la lampe, étant donné la simultanéité de leur intervention. Ni A ni B ne peuvent être tenus pour uniques responsables du fonctionnement de la lampe. En revanche, l'un et l'autre sont responsables, au même titre, de l'éclairage de la pièce.

De surcroît, la conception frankfurtienne ouvre la voie à une théorie gradative de la responsabilité ou, autrement dit, à un concept incrémental, à l'opposé d'une version absolutiste (et au demeurant accablante) de la responsabilité morale. Théorie gradative de la responsabilité qui, en psychodynamique du travail, pourrait à terme déboucher sur une théorie correspondante de la servitude volontaire. Le cas échéant, on serait peut-être en mesure de contourner un des écueils du concept tel qu'il a été formulé dans *Souffrance en France* (1998a). Il faut admettre qu'une des faiblesses congénitales de la notion tient à son absolutisme. En réalité, la servitude volontaire est apparue dès le départ comme un concept binaire, en tout ou rien. De ce fait, la servitude et son opposé, l'autonomie, surgissent comme deux alternatives extrêmes, sans nuances, sans niveaux intermédiaires. On appartient soit à l'une, soit à l'autre des deux catégories, sans moyen terme. À mon sens, la psychodynamique du travail a pâti de cette univocité conceptuelle, qui rend particulièrement délicat l'usage de la notion de servitude volontaire. J'estime que le détour par les travaux de Harry Frankfurt constitue une ressource précieuse pour dépasser le binarisme des notions de servitude volontaire et de responsabilité. Dorénavant, on pourra imaginer différents niveaux tant de servitude que de responsabilité. Tous ne sont pas serviles de la même façon, comme tous ne sont pas responsables au même titre. Déjà en son temps, La Boétie faisait la distinction entre les tyranneaux, serviteurs zélés et véritables cancre de la liberté, et les simples sujets du tyran. Si la servitude volontaire était identifiée par ce dernier comme un fléau touchant l'ensemble de la gènte humaine, elle n'était pas du même acabit chez les premiers et chez les deuxièmes. Même si l'ensemble des sujets consentait à servir, la soumission des tyranneaux était jugée sans équivalent par La Boétie.

En dissociant liberté de l'action et liberté de la volonté, la théorie de Frankfurt propose une issue plausible au dilemme du déterminisme. En outre, elle permet de garder l'imputation de responsabilité dans les cas où l'action des sujets est déterminée par des causes qui leur sont extérieures. De ce fait, elle nous autorise à parler de servitude volontaire même lorsqu'il y a coercition. Sans se répandre sur le sujet, Frankfurt admet toutefois l'existence de contraintes susceptibles d'atteindre la capacité à former des volitions de second niveau. Il propose d'exclure la responsabilité morale dans les cas où une personne fait ce qu'elle fait uniquement parce qu'elle n'a pas pu faire autrement. Ce qui laisse entendre que de tels cas existent. D'où on conclut que certaines modalités de coercition affectent la volonté, dédouanant les agents de toute responsabilité morale. Peut-on, à l'heure actuelle, approcher la nature spécifique de ces contraintes ?

## Figures de la coercition

De toute évidence, l'argument de Frankfurt laisse une place à la coercition. En revanche, il ne donne pas de pistes sur la nature des restrictions susceptibles d'affecter la liberté de la volonté. Faute de plus amples précisions, son analyse risque de mettre sur le même pied, par exemple, la servitude volontaire d'un tyranneau et la servitude de salariés devant faire face à l'âpreté des méthodes d'organisation du travail modernes. Cela pour dire que, sans une idée précise du type d'éléments censés restreindre la volonté, on ne peut guère juger de la liberté de tel ou tel acte. Ainsi, pour différencier les actes véritablement contraints d'autres formes d'aliénation et de servitude, encore faut-il pouvoir se prononcer sur la « vérité » de la coercition, ou, en d'autres termes, repérer les contraintes qui réduisent indiscutablement la liberté de la volonté. En l'occurrence, le seul indice dont on dispose pour les caractériser est l'affirmation, tautologique, qu'il s'agit d'atteintes à la capacité de vouloir. Ces dernières désignent-elles des empêchements externes ou internes à l'agent ? Sont-elles des forces naturelles, comme la loi de la gravitation universelle, ou au contraire des contraintes humainement construites ?

Pour prolonger l'examen des rapports entre contrainte et attribution de responsabilité, je propose de passer en revue ce que nous jugeons traditionnellement des formes de coercition. Peut-être serons-nous alors en mesure de comprendre quand est-ce que la coercition devient inévitablement contraignante.

## L'ordre

On entend par « ordre » une admonestation adressée à quelqu'un pour lui rappeler ce qu'il convient de dire ou de faire dans des circonstances données. Je l'emploie ici comme un synonyme d'injonction, d'un commandement qui doit être exécuté. Dès lors, les prescriptions, les consignes et les règlements émanant de l'organisation du travail appartiennent sans autre distinction à cette catégorie, relativement large.

À première vue, dans sa dimension d'intimation, l'ordre contient un aspect coercitif. Cependant, si l'ordre s'oppose souvent à la volonté de celui qu'il enjoint, ce n'est pas systématiquement le cas. Il peut tout à fait aller dans le sens des désirs de ceux qu'il commande. Dans cette perspective, l'ordre influe sur les décisions des acteurs dans la proportion où il altère leur évaluation des conséquences de l'action. Il encourage une voie d'action lorsqu'il rend ses effets plus désirables. À l'inverse, il est dissuasif quand il parvient à rendre ces effets moins attirants. Ainsi, il ne peut être coercitif que lorsque sa transgression s'accompagne de sanctions, ou que son respect accorde des récompenses. Par conséquent, l'ordre n'est contraignant que dans la mesure où il est associé à une offre ou à une menace.

## Les offres et les menaces

Dans son étude consacrée à l'action contrainte, Robert Nozick (1991) propose de distinguer les offres des menaces, étant donné qu'elles ne produisent pas les mêmes effets coercitifs. On peut comprendre les offres et les menaces comme des formes spécifiques de contrainte dans la mesure où elles produisent des conséquences différentes de celles que l'on pourrait légitimement attendre d'une action donnée. Associée à une action prospective, une offre améliore la désirabilité des conséquences de l'action en question. La menace produit l'effet inverse. Vraisemblablement, le sujet sera d'accord avec les effets produits par l'offre et pas d'accord avec ceux produits par la menace. Autrement dit, on peut imaginer qu'en agissant suite à une offre, notre volonté prédomine encore, tandis que dans le cas de la menace c'est celle d'autrui qui l'emporte. Lorsqu'on accepte une offre, on choisit la voie qui nous apparaît comme la plus attirante, alors que celui qui cède à une menace choisit au détriment de son meilleur jugement.

Par conséquent, on ne peut véritablement dire d'une offre qu'elle est une contrainte. Faute de quoi nous devrions admettre que tous les employeurs contraignent leurs salariés (« Si vous ne travaillez pas pour moi je ne vous donnerai pas l'argent promis ») et que tout salarié contraint en retour son employeur (« Donnez-moi l'argent ou je ne travaillerai pas pour vous »). Donc, les offres, les incitations, les primes, les récompenses et les paiements ne représentent pas, dans la grande majorité des cas, des menaces et la personne qui les accepte n'est pas contrainte.

Par ailleurs, le fait qu'une menace subsiste n'est pas suffisant pour conclure à l'existence d'une véritable coercition. Si l'on s'en tient à la position de Frankfurt, une menace n'est pas une contrainte lorsque le sujet croit pouvoir s'affranchir de cette dernière :

« Si on assume qu'être contraint de faire quelque chose présage le fait d'être responsable moralement par cette action, alors une menace n'est pas une contrainte lorsque la personne menacée croit correctement qu'elle peut défier la menace si elle le choisit. Car dans ce cas l'action faite sous la menace sera faite avec la conscience d'avoir une alternative ; il l'a fait, ainsi, parce qu'il a choisi de la faire. Par conséquent, son action est méritoire de blâme, c'est-à-dire, il est moralement responsable de l'avoir faite. » (Frankfurt, 1998e, p.49, *traduction de l'auteur*).

Ainsi, une menace n'est réelle que lorsqu'elle est perçue comme telle<sup>97</sup>. Ce qui implique, d'une part, que le sujet a de bonnes raisons de croire qu'elle sera menée à terme ; d'autre part qu'il considère ne pas pouvoir s'y opposer. Encore une fois, l'affirmation peut porter à débat : pourquoi les uns percevront-ils la menace comme contingente, alors que les autres ne verront d'autre alternative que de s'y soumettre ? Il est certain que les différences interindividuelles de jugement donnent origine à des réactions contrastées face à un même évènement menaçant. La valeur de la menace n'est donc pas universelle. Dès lors, on ne saurait préjuger à l'avance, sans procéder à une investigation clinique des motivations et des raisons d'agir des sujets, de la liberté de leurs actes. Ce qui revient à dire que la menace peut aussi bien contraindre que ne pas contraindre, en fonction des cas.

Cela dit, Nozick finit par rejoindre le point de vue de Frankfurt. Il admet que la menace n'équivaut pas systématiquement à une forme de coercition. Ce faisant, elle n'exclut pas toujours la responsabilité :

---

<sup>97</sup> Ce qui, d'un point de vue psychologique, soulève le problème délicat de la délimitation entre fantasme et réalité, ou entre réalité interne et réalité externe.

« De plus, et sans vouloir prétendre qu'une personne ne puisse jamais être tenue pour responsable d'un acte commis sous la menace, on pourrait parler d'elle comme étant (tenue pour) partiellement responsable de son action dans certains cas où des raisons différentes de la menace ne feraient pas à elles seules que la personne décide d'accomplir l'action. Elle n'est pas entièrement responsable, parce qu'elle a agi partiellement sous la menace, mais on ne peut pas non plus la dégager de toute responsabilité, parce qu'elle n'a pas uniquement agi à cause de la menace, mais a apporté certaines raisons propres. » (Nozick, 1991, p. 300).

## Domination et violence

En sus des ordres, offres et menaces, instruments pratiques de la coercition, on ne saurait négliger les formes de contrainte systémiques qui pèsent sur les acteurs. Parmi ces dernières, la catégorie macrosociologique de la domination mérite une attention particulière, notamment lorsqu'on s'intéresse au cas spécifique du travail (cf. le n° 49 de la Revue *Actuel Marx* consacré à « Travail et Domination »). En régime néolibéral, ladite domination assume, sans doute à raison, le rôle de personnage majeur de la coercition impersonnelle. Elle est classiquement analysée comme une contrainte exogène produite par des structures objectives : modes de production, formes de répartition du capital, stratification sociale, etc.<sup>98</sup>. Dans ce sens, la domination figure parmi les puissances anonymes qui assolent les pratiques sociales et imposent des limitations aux aspirations humaines.

Dans la plupart des théories de la domination, soit-elles d'inspiration marxiste, wébérienne ou bourdieusienne, il est communément admis que le versant objectif de la domination se complète d'un versant subjectif. Celui-ci désigne la façon dont les contraintes objectives, tributaires de rapports de pouvoir inégaux et de modes de production déterminés, s'actualisent dans les consciences individuelles des dominés. Ainsi, la disparité des capitaux se double d'une correction subjective, par le biais de laquelle la domination s'immisce dans la vie animique, altère les façons de penser, pour produire un effet de méconnaissance dont le

---

<sup>98</sup> « La domination est alors analysée à travers une série de processus structurels faisant système, et limitant de l'"extérieur", par la "force des choses", les actions des dominés sans que cela n'interdise jamais entièrement les "tactiques" et les micro-manœuvres par lesquelles ils renversent et neutralisent la volonté des puissants. Néanmoins, pendant longtemps, on a fait l'hypothèse que le maintien de la domination – au travers de contraintes diverses – avait besoin d'une adhésion culturelle des dominés – forme d'asservissement ou de soumission volontaire. » (Martuccelli, 2004, p. 474).

but est précisément de rendre invisible son effet contraignant à ceux qui en sont les victimes. En effet, la problématique de l'intériorisation (cf. Haber, 2012b, notamment la conclusion) ou de l'inculcation (Martuccelli, 2004) de la domination traduit dans des termes sociologiques l'idée fondamentale d'une altération du psychisme individuel, c'est-à-dire, d'une forme d'intervention mentale - ou plutôt d'intervention sur le mental - à même de produire des effets pratiques. À l'évidence, la domination ne limite pas les individus uniquement sur le plan matériel. Elle induit également une contrainte mentale. Pour le dire dans les termes du vieux débat initié par Marx, l'exploitation se complète d'une aliénation subjective (Haber, 2007). Cette dernière a pour objectif de susciter l'adhésion, ce que la définition weberienne de la domination met en avant :

« Nous entendons par "domination" la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus. Il ne s'agit cependant pas de n'importe quelle chance d'exercer "puissance" et "influence" sur d'autres individus. En ce sens, la domination (l' "autorité") peut reposer, dans un cas particulier, sur les motifs les plus divers de docilité : de la morne habitude aux pures considérations rationnelles en finalité. Tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir. » (Weber, [1921] 1995, p.285).

Aussi, la base matérielle de la domination est renforcée par des modalités d'influence susceptibles de produire l'assentiment de ceux à qui elle s'adresse. Il en découle que, tout en étant dominés, les individus s'imaginent libres d'agir comme ils le souhaitent. Cette conscience de liberté serait cependant illusion, étant donné que la domination limite, de façon plus ou moins transparente, les possibilités de choix, sans que les acteurs puissent s'en apercevoir objectivement (ce qui correspond, ni plus ni moins, à une façon parmi d'autres de concevoir le déterminisme causal). Pour tout dire, à la place de l'image consacrée de la cage de fer, la domination fait davantage penser à une prison aux parois de verre.

C'est précisément parce qu'elle dispose d'autres modes d'influence qu'elle peut, dans certains cas, se passer de l'exercice direct de la violence. La contrainte mentale induite permet généralement aux dominants d'assurer leur position sans avoir recours à la contrainte violente.

« L'État n'a pas nécessairement besoin de donner des ordres, et d'exercer une coercition physique, ou une contrainte disciplinaire, pour produire un monde social ordonné : cela aussi longtemps qu'il est en mesure de produire des structures cognitives incorporées qui soient accordées aux structures objectives et de s'assurer ainsi la soumission doxique à l'ordre établi. » (Bourdieu, 1997, p. 257).



*L'usage arbitraire de la violence est d'ailleurs ce qui différencie, entre autres choses, les régimes dictatoriaux des régimes démocratiques.* Dans les premiers, la violence représente un, pour ne pas dire l'instrument capital de la domination. Elle est infligée pour perpétuer l'ordre social en vigueur. À l'inverse, dans les démocraties occidentales, il y a certes un usage légitime de la violence (dont le monopole est en général détenu par l'État), mais qui n'intervient, *a priori*, que dans des situations précises. La violence peut alors apparaître comme un effet de la domination (notamment la violence sociale (cf. Dejours et coll., 2007c)), mais elle n'intègre pas l'éventail des méthodes de domination. Bien entendu, le maintien de la domination fait épisodiquement recours à la violence. Cependant, dans les pays du capitalisme avancé, le despotisme est moins de mise que l'hégémonie (Burawoy, 2011) et les avancées légales conquises par le mouvement ouvrier (Chaignot, 2012) interdisent, d'une façon générale, l'usage arbitraire de la force.

Si l'on revient un instant à l'exemple des centres d'appels, les méthodes d'organisation du travail ont pour fonction d'entretenir la domination. Cependant, la soumission obtenue n'est pas tributaire, en première instance, d'un usage matériel de la violence.

Pour d'aucuns une telle affirmation peut paraître discutable. Elle le restera tant que l'on ne tombera pas d'accord sur ce qu'il faut entendre par violence. En effet, sans définition commune de la violence, l'absence de consensus sur ce sujet n'est pas surprenante. Avant de s'accorder sur la nature violente (ou pas) de la domination, encore faut-il savoir ce que l'on met derrière le terme de violence. Or, il me semble que la définition du sociologue ne coïncide par forcément avec celle du clinicien. Là où le clinicien manquerait de percevoir des conduites violentes, le sociologue identifie des formes de violence symbolique (Bourdieu, 1997, 1998). Cette dernière désigne une forme de violence douce, invisible et larvée, qui ne suppose pas forcément une violence intentionnelle de la part d'agents donnés et nominalement identifiables. Elle n'est pas personnalisée. Il s'agit d'une violence structurelle, inscrite dans l'ordre des choses. En outre, la violence symbolique n'exclut pas la permanence de la violence physique. Les deux formes de violence sont enchevêtrées et concomitantes, voir substituables :

« Prenant "symbolique" dans un des sens les plus communs, on suppose parfois que mettre l'accent sur la violence symbolique, c'est minimiser le rôle de la violence physique et (faire) oublier qu'il y a des femmes battues, violées, exploitées, ou, pis, vouloir disculper les hommes de ce type de violences. Ce qui n'est pas du tout le cas, évidemment. Entendant "symbolique", par opposition à réel, effectif, on suppose que la violence symbolique serait une violence purement "spirituelle" et, en définitive, sans effets réels. » (Bourdieu, 1998, p. 54).

Ainsi, violence symbolique et violence physique se côtoient régulièrement et se renforcent mutuellement. La prédominance de la première ou de la deuxième dépend de la nature des rapports sociaux en jeu (Bourdieu, 1976). Gravée dans l'ordre social, la domination finit également par s'inscrire dans les corps. Bourdieu parle à ce titre de « somatisation des rapports de domination » (1998, p.40). La violence symbolique s'infiltré dans les corps pour donner origine à l'habitus, ensemble de structures sociales incorporées sous forme de dispositions.

« La force symbolique est une forme de pouvoir qui s'exerce sur les corps, directement, et comme par magie, en dehors de toute contrainte physique ; mais cette magie n'opère qu'en s'appuyant sur des dispositions déposées, tels des ressorts, au plus profond des corps. » (*idem.*, p.59).

« S'il est tout à fait illusoire de croire que la violence symbolique peut être vaincue par les seules armes de la conscience et de la volonté, c'est que les effets et les conditions de son efficacité sont durablement inscrits au plus intime des corps sous forme de dispositions. » (*ibid.*).

Il y a donc recouvrement des deux types de violence. L'une comme l'autre ont un impact sur le corps des dominés.

Contrairement au sociologue, le clinicien tend à marquer la différence entre les deux types de violence susmentionnés (d'où la place distincte qu'il leur accorde dans la genèse de la coercition). À l'instar de Bourdieu<sup>99</sup>, Dejours reconnaît le pouvoir d'emprise sur les consciences de la domination symbolique. Cependant, il distingue la violence symbolique de

---

<sup>99</sup> Faisons justice à la pensée bourdieusienne de la domination, qui, dans les *Méditations pascaliennes* (1997) et dans *La domination masculine* (1998) se démarque du matérialisme simpliste duquel elle est trop souvent accusée : « On ne peut donc penser cette forme particulière de domination qu'à condition de dépasser l'alternative de la contrainte (par des forces) et du consentement (à des raisons), de la coercition mécanique et de la soumission volontaire, libre, délibérée, voire calculée. (...) Ainsi, la logique paradoxale de la domination masculine et de la soumission féminine, dont on peut dire à la fois, et sans contradiction, qu'elle est spontanée et extorquée, ne se comprend que si l'on prend acte des effets durables que l'ordre social exerce sur les femmes (et les hommes), c'est-à-dire des dispositions spontanément accordées à cet ordre qu'elle leur impose. » (Bourdieu, 1998, p. 59). Ici, Bourdieu insiste sur le fait que la domination implique un consentement, mais qu'elle n'est pas le produit suffisant de ce dernier. Il y a certes consentement, mais celui-ci n'est pas le *primum movens* de la domination. Il est la conséquence nécessaire d'un conditionnement qui prend origine dans la structure objective du social et qui s'inscrit chez chacun sous la forme d'un habitus.

la violence physique. *Il affirme que la violence symbolique produit de la violence, mais à aucun moment il ne soutient qu'elle est une violence au même titre que les coups portés sur le corps.* Ce faisant, il conteste l'argument bourdieusien selon lequel la violence symbolique serait un équivalent capitaliste des violences perpétrées par les régimes dictatoriaux. La réfutation dejourienne prend appui sur une conception restrictive de la violence qui, comme on le verra, finit par mettre en cause le pouvoir de coercition total qui est classiquement attribué à la domination.

Avant de continuer, je précise que cette controverse ne se réduit pas à une querelle définitionnelle stérile. En effet, la discussion qui suit est d'une importance politique majeure, dans la mesure où elle devrait permettre de faire la différence entre l'action qui est obtenue par la contrainte violente de celle qui résulte d'un consentement libre.

Le problème de qualification de la violence est traité par Christophe Dejours dans un texte qui fournira le fil rouge de notre discussion. Il s'agit d'une communication intitulée *Violence ou domination ?* (1999), présentée au 2ème Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail et publiée la même année dans la revue *Travailler*. Dans ce texte, Dejours se fait l'apologiste d'une conception restrictive de la violence. Ce terme, dit-il, doit être réservé pour nommer des formes de *contrainte par corps*. Seules ces dernières sont susceptibles de déstructurer suffisamment la subjectivité au point d'atteindre la formation de la volonté :

« Je crois, personnellement, sur la base d'investigations cliniques, qu'il n'est pas possible d'obtenir l'anéantissement de la pensée nécessaire à l'usage du sens moral sans exercer une violence contre son corps. » (Dejours, 1999, p.19).

Dejours poursuit :

« Il n'y a donc, je le répète, d'abolition de sens moral que si le sujet ne peut plus penser par lui-même, c'est-à-dire lorsque sa faculté de penser est effectivement abolie. Il agit alors conformément à la volonté de l'autre, qui prend la place de sa propre volonté. » (*ibid.*).

On peut trouver, dans les quelques lignes qui précèdent, une première réponse à notre question de départ : la violence sur le corps, et seule la violence sur le corps, peut abolir la liberté de la volonté. Autrement dit, l'autonomie morale subjective résiste à tout sauf aux

supplices corporels. Dejours réaffirme cette position de façon insistante tout au long de son texte :

« Comme le montrent tous les documents sur les situations extrêmes, l'abolition de la subjectivité passe toujours par une action exercée par la force sur le corps. » (*ibid.*)

« L'impact de la violence est soit la destruction de la subjectivité, c'est-à-dire la mort du sujet, soit l'affaiblissement et l'appauvrissement de sa subjectivité grâce à quoi peuvent être abolis sa capacité de penser, son sens moral et la formation de sa volonté. » (*ibid.*)

Dans cette optique, seule une attaque de l'intégrité corporelle peut contraindre la liberté de la volonté. L'anéantissement de l'autonomie morale subjective s'obtient, sans exception, par le biais d'une atteinte du corps. Conception restrictive, s'il en est, dans la mesure où elle fait de la blessure physique le seul représentant de la violence. Cette théorie physicaliste de la violence est radicale. Et, au premier abord, elle peut paraître exagérée : est-ce légitime de faire des coups portés sur le corps l'unique figure de la violence ? Ou réaliste de prétendre qu'il n'y a guère d'autres formes de violence que la violence physique ?

Pourquoi insister sur cette conception restrictive ? Pour éviter de mettre sur le même plan la menace de torture et la menace de licenciement, par exemple. Convenons que l'une et l'autre ne sont pas du même tonneau. Raison pour laquelle, malgré l'irréalisme apparent de la proposition, il importe de tenir cette différenciation.

Pourtant, il est généralement admis parmi les psychologues qu'il existe d'autres formes de violence. Certains sont même devenus experts de l'analyse de tout ce qui, en n'étant pas blessure physique, fait effraction dans le fonctionnement psychique, donnant origine à des dommages plus ou moins réparables. En effet, la plupart des travaux sur le traumatisme (Marty, 2011) s'intéressent aux façons dont la pensée est mise hors jeu suite à des événements externes qui ne passent pas toujours par la violence matérielle. Il n'y a donc pas que le sociologue qui comprend la violence dans un sens plus large, qui dépasse la stricte violence matérielle.

Pour une bonne part, cette objection peut être déjouée si l'on se rabat sur la conception dejourienne du corps (Dejours, 2001b, 2004b, 2009a ; Pezé, 2002 ; Gernet, 2009). En effet, pour Dejours, le corps n'est pas réductible au corps biologique. Le corps dont il est question n'est pas principalement le corps meurtri par la force des coups, le corps dont les blessures produisent hématomes et saignements. Le corps dont nous parlons est tout autre. Il s'agit d'un deuxième corps, celui des affects, le corps érogène. Il est le fruit d'un détachement à l'égard

des fonctions biologiques. Siège de la subjectivité, le corps érogène résulte d'un affranchissement par rapport à l'ordre biologique, obtenu par le biais de l'étayage de la pulsion sur la fonction physiologique (Dejours, 2001b, p.15). À ce processus, qui permet aux organes de s'émanciper petit à petit du *diktat* du biologique (chez l'enfant, la bouche, destinée au départ à la nutrition, se transforme en organe du désir à partir du moment où elle sert à embrasser, mordre, suçoter, etc.), Dejours a donné le nom de subversion libidinale. L'édification du corps érotique, du deuxième corps, est redevable d'une subversion de la fonction physiologique par la pulsion. Ainsi, la théorie dejourienne propose une description détaillée des rapports entre corps et vie animique. Elle ne s'arrête pourtant pas là, puisqu'elle fait également du corps le siège de la pensée. En effet, la faculté de penser est conçue comme une émanation corporelle qui vise à traduire et à signifier ce qui, de l'expérience du corps, est ressenti comme une résistance. Penser c'est toujours penser son corps, par le corps, avec le corps. En s'appuyant sur les travaux de Maine de Biran, Dejours démontre que l'avènement des idées est intimement lié aux ressentis corporels. Il conclut que le corps est le siège de l'idéation, c'est-à-dire de l'engendrement de la pensée (Dejours, 2009b). *En somme, sans corps pour ressentir la résistance du monde, et sans investissement affectif de l'activité intellectuelle, il n'y a pas d'avènement de la pensée. La pensée est donc un produit de l'expérience du corps.*

Dès lors, le lien entre corps et subjectivité – et par conséquent entre destruction de la subjectivité et atteintes du corps – est d'une importance majeure en psychodynamique du travail. Théorie de la violence, théorie du corps et autonomie de pensée sont intimement liées chez Dejours. Dans la mesure où l'épanouissement du corps est la condition de possibilité de la subjectivité, on peut penser que son endommagement aboutit à un abrasement de la vie subjective pouvant aller jusqu'à l'anéantissement de l'autonomie morale. Ainsi, la capacité de former des volitions de second niveau apparaît tributaire du maintien d'une forme d'intégrité corporelle. Liberté de la volonté et intégrité du corps vont de pair.

La démonstration de Dejours a beau être transparente, elle ne fournit pas pour autant une réponse totalement satisfaisante. Car, si le corps en question n'est pas réductible au corps biologique, la violence ne peut pas, de son côté, être réduite à la violence physique, c'est-à-dire, aux coups portés directement sur le corps. Il convient donc de penser de façon plus large le statut et le périmètre de la violence, pour y inclure ce qui fait atteinte au corps érotique. En d'autres termes, il nous faut produire une théorie des limites du corps érogène et des violences faites à ce même corps.

À l'heure actuelle, le meilleur candidat pour occuper une telle fonction semble être la théorie du traumatisme (Marty, 2011), ce que Dejours suggère brièvement dans l'article susmentionné :

« La clinique montre que ces états existent : c'est ce qu'on appelle le traumatisme psychique qui survient à la suite d'un choc, d'un accident, d'une situation de catastrophe, brusque, soudaine, inattendue. Dans certaines de ces situations, il y a effectivement sidération de la pensée. Mais généralement, la pensée n'est sidérée que transitoirement. La clinique du traumatisme permet seulement de comprendre comment une pensée s'arrête, mais pas comment la volonté de l'autre peut s'installer à la place de celle du sujet. » (*idem.*, p.18).

Le traumatisme serait au corps érogène ce que le coup physique est au corps biologique, ce qui fait effraction et vient paralyser les capacités d'élaboration du sujet. Ainsi, l'élargissement souhaitable du concept de violence en passerait par une théorisation de la violence psychologique, soit une forme de violence faisant l'économie de la contrainte par corps mais capable d'induire des états affectifs extrêmes pouvant abolir l'autonomie de pensée. Il semble bien que celle-ci est à trouver du côté d'une théorie approfondie du traumatisme. Cela dit, Dejours continue de maintenir que ce dernier n'est pas synonyme de violence et que ses effets sur le psychisme ne sauraient être compris de façon analogue. Néanmoins, de nos jours, les observations cliniques en psychopathologie du travail nous offrent nombre de cas où le tableau clinique des patients prend la forme d'atteintes traumatiques (Dejours & Gernet, 2012). On est donc porté à croire que certaines situations de travail produisent des effets traumatogènes. Force est de reconnaître que certaines méthodes d'organisation du travail, sans avoir recours à la violence matérielle, atteignent en profondeur la subjectivité, aboutissant à une déstructuration d'ordre traumatique.

Ce qui nous invite à discuter à nouveaux frais l'équation coercition-liberté de la volonté-responsabilité morale. Car, en élargissant le spectre de la violence au traumatisme, on réduit le périmètre de la servitude volontaire, pour augmenter celui de la servitude involontaire. La conception restrictive de la violence défendue par Dejours dans son texte de 1999 débouche obligatoirement sur une conception extensive de la servitude volontaire, au sens où seule la violence sur le corps annule la liberté de la volonté (et, par conséquent, décharge les agents de la responsabilité morale). Dès lors, la remise en cause de la théorie de la coercition dejourienne, basée sur une définition restreinte de la violence, s'accompagne nécessairement d'une remise en cause de sa théorie de la liberté de la volonté, de sa théorie de la responsabilité et, enfin, de sa théorie de la servitude volontaire. Pour approfondir et parfaire

cette idée, il nous faudrait développer une théorie conséquente des limites (Chagnon & Marty, 2010) ou des zones de vulnérabilité du corps érogène, ce qui constitue un programme de recherche à part entière.

Pour clore ce chapitre, je me contenterai de revenir sur ce qui, à la lumière de la clinique du mensonge prescrit, pose problème dans l'articulation proposée entre le modèle hiérarchique de l'autonomie de la volonté de Frankfurt et la théorie dejourienne de la servitude volontaire.

## Les impasses de la volonté

Une première objection nous vient instinctivement de la psychanalyse, de ce que nous avons affirmé à plusieurs reprises dans ce manuscrit, soit la maxime freudienne selon laquelle « le Moi n'est pas maître dans sa demeure » (Freud, [1917] 2002). La volonté, pour se constituer en organe de décision déclencheur de l'agir, ou, en d'autres termes, pour être effectivement efficiente, suppose un certain degré de « contrôle de l'agent » (Fischer, 1996). Il en va de même pour la notion de responsabilité : tenir un agent pour responsable de ses actes suppose qu'il soit maître de sa conduite. Or, le rêve humain du contrôle certain et total des conduites, que ce soit par la raison ou par d'autres moyens, a été détruit par la psychanalyse. Cette dernière a démontré que ledit contrôle n'était que très limité. En effet, s'il y a une leçon à tirer de la psychanalyse, c'est qu'une partie de notre subjectivité nous échappe invariablement. Le réel de l'inconscient est précisément ce qui, de l'intérieur, vient mettre à mal l'illusion de maîtrise personnelle. De plus, Freud a montré que les empêchements d'agir ne relèvent pas uniquement d'obstacles externes, mais bien de ce qui agit en nous, à notre insu. L'agresseur n'est pas seulement en dehors, mais également en dedans. Somme toute, l'inconscient freudien est précisément ce qui fait opposition à la volonté. Contrairement à ce que postule Frankfurt, donc, on peut facilement imaginer des obstacles internes à la liberté de la volonté. Cette objection à l'égard du modèle incompatibiliste de Frankfurt n'est pas nouvelle. Elle a été formulée, en termes philosophiques, par Gary Watson, dans *Free Action and Free Will* (1987) :

« Classiquement, les compatibilistes conçoivent l'agentivité libre en termes d'empêchements externes à la volonté du sujet. Un problème proéminent des travaux classiques réside dans leur négligence des empêchements plus "internes". Cette négligence est due en partie à la minceur de la notion de volonté. Quand bien même notre

comportement dépendrait de notre volonté – conçue comme désir ou préférence effective – il peut toutefois apparaître contradictoire, ou du moins indépendant, de notre volonté dans une large mesure. Les comportements compulsifs ou addictifs représentent à peine une instance d'autonomie. » (Watson, 1987, p. 147, *traduction de l'auteur*).

En définitive, notre volonté n'est pas entièrement à disposition. Nous ne sommes pas toujours maîtres ni de son contenu ni de sa direction, qui échappe régulièrement au contrôle volontaire. Peut-être nous faudrait-il, pour dépasser cette aporie, penser la volonté en termes métapsychologiques, ce qui, au premier abord, se présente comme une tâche hasardeuse. Le défi est pourtant lancé, de formuler une théorie de la volonté qui tienne compte des aléas de la métapsychologie freudienne.

La deuxième objection nous vient également de la philosophie. Elle est renforcée par notre matériel clinique. Il s'agit de l'argument dit du « Meilleur des Mondes » (en référence au roman de Huxley), formulé par Gary Watson dans l'article susmentionné :

« De nouveau, tel est le problème de l'origine de notre "volonté", quelle que soit la façon dont cela peut être compris. Ces théories ne disent rien qui permette d'exclure la possibilité que nos évaluations, ou nos volitions d'ordre supérieur (ou actes bruts d'identification) soient de simples produits d'un conditionnement, d'une manipulation ou d'un lavage de cerveau. Les conditions de l'agentivité libre suggérées par ces théories peuvent être remplies par les citoyens du Meilleur des Mondes. (...) Ce qui est vraisemblablement menaçant dans les cas du Meilleur des Mondes, c'est que les citoyens n'ont aucun contrôle sur leurs "identifications". Et ils n'ont aucun contrôle sur ces dernières parce qu'elles sont causées par des conditions sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle. » (*idem.*, p. 151).

Sur un plan purement formel, rien n'empêche les citoyens du *Meilleur des Mondes* de posséder une volonté libre. Les conditions du libre arbitre que postule Frankfurt pourraient, vraisemblablement, être remplies par les Delta et les Epsilon, couches les moins autonomes de la société du *Meilleur des Mondes*. Pour la plupart d'entre eux, les désirs de premier et de deuxième ordre sont congruents, bien qu'induits par des processus de conditionnement biologique et psychique. Manipulés, ils font ce qu'ils désirent faire. En revanche, on peut difficilement dire des désirs qu'ils ont qu'ils leur appartiennent, dans la mesure où ces derniers sont artificiellement générés. Il n'empêche que, pour les citoyens du *Meilleur des Mondes*, ces désirs sont les leurs. Et, de fait, les sujets du Meilleur des Mondes disposent de tous les attributs d'une volonté libre. On est pourtant enclins à penser qu'ils ne sont pas autonomes. Seulement la congruence des désirs de premier et de deuxième ordre n'exclut pas



la suppression d'une capacité d'évaluation réflexive, d'où notre problème. En effet, on risque de se trouver aux prises avec une forme d'autonomie artificiellement induite, mais ressentie comme telle par les sujets. Dans la parole des agents, elle est certes autonomie. Néanmoins, compte tenu de sa genèse manipulatoire, peut-on la prendre pour une véritable forme d'autonomie ?

Dans le cas qui nous occupe, celui des centres d'appels, une part de manipulation est indiscutablement à l'œuvre. Elle vise à obtenir, de la part des salariés, des conduites conformes aux attentes de l'organisation du travail. Contrairement à ce qui est décrit par Huxley, dans les centres d'appels le conditionnement ne fait pas appel à des méthodes biochimiques ni à une rééducation comportementale. De plus, on ne peut pas véritablement la qualifier d'hégémonique, puisque certains parviennent à s'extraire de l'emprise de l'organisation du travail. Néanmoins, elle a un impact considérable sur la détermination des comportements de nombreux salariés. Doit-on en déduire que les techniques manipulatoires de gestion du personnel suffisent à abolir l'autonomie des téléconseillers ? Ces méthodes d'organisation du travail déstructurent la subjectivité en profondeur, mais atteignent-elles la structure de la volonté ?

Le pouvoir déstabilisateur de ces nouvelles méthodes de domination soulève des problèmes considérables, qui, dans une certaine mesure, risquent de mettre en cause ce que j'ai avancé au début de ce chapitre. En attaquant les fondements de l'identité individuelle, ces modes d'organisation génèrent des formes de souffrance dont on peut légitimement se demander si elles n'atteignent pas la formation de la volonté. Aux prises avec un désarroi intense, les fondements même de leur identité ébranlés par un brouillage des repères soigneusement orchestré, les salariés seraient-ils encore en conditions d'exercer librement leur volonté ? Autrement dit, disposent-ils encore des moyens subjectifs pour vouloir ce qu'ils désirent ? Renversons la question et le problème de l'autonomie fait surface à nouveau :

« À quelles conditions psychiques et corporelles, avec quel coût et quels effets psychiques et corporels – et dans quelles limites – un individu peut-il faire preuve d' "autonomie" et d' "originalité" dans ou face à une masse ? » (Neau, 2011, p.52).

La question reste entière, et la clinique, si elle fournit des indices que j'ai tenté d'exposer, ne permet pas de résoudre complètement le problème. En l'occurrence, on ne peut affirmer avec certitude que le management par la reconnaissance détruit la liberté de la volonté. Reste que les méthodes de gestion du personnel apparaissent d'une efficacité redoutable : d'un côté

elles mettent à mal les assises identitaires des individus par le biais d'une casse des coopérations et des solidarités, une attaque des règles de métier et des repères normatifs de l'activité, enfin par une mise en concurrence outillée de challenges et de classements qui mettent constamment sous tension l'estime et la confiance en soi ; de l'autre, on propose un ersatz de reconnaissance, une soupape susceptible de taire le malaise subjectif. Ce faisant, l'organisation du travail génère la maladie et propose le remède en même temps.

## Conclusion

L'incompatibilisme frankfurtien présente l'avantage de dissocier liberté de l'action et liberté de la volonté. Le rapatrier dans le champ de la psychodynamique du travail conduit à un élargissement du champ de la servitude volontaire qui, d'un coup, pour être volontaire, n'implique pas l'absence totale de contraintes. En outre, distinguer liberté de l'action et liberté de la volonté revient à remettre en cause une vision déterministe et, par là même, déresponsabilisante de l'action humaine. Malgré les multiples injonctions de l'organisation du travail, malgré le poids des rapports de domination, il se peut toutefois que les individus n'agissent pas uniquement en raison de la coercition.

À côté de cela il nous faut, bien entendu, admettre les cas où la coercition motive les conduites des salariés. Ainsi, la servitude volontaire reste une question, une énigme toujours à réinvestir, plutôt qu'une réponse définitive. Il n'y a d'ailleurs aucun intérêt à en faire un invariant anthropologique, une caractéristique abstraite, commune à l'ensemble de l'humanité indépendamment des personnes et des contextes. Défendre que tous sont serviles revient à postuler que personne ne l'est.

Maintenons la question ouverte : penser ce que la marche du système doit à l'implication de chacun et de chacune est une tâche indispensable et nécessaire à toute transformation rationnelle de l'organisation du travail. Le travail n'est pas, ne peut pas être et ne sera jamais un pur produit de l'obéissance. Il fait toujours appel au zèle, sans lequel il ne saurait advenir. Dès lors, passer le zèle et la servitude volontaire sous silence équivaut à reproduire aveuglément les schémas d'action antérieurs et, très certainement, à conduire le mouvement social dans une impasse. Seule une pensée questionnante de la servitude volontaire devrait permettre d'envisager son contraire, qui est non pas la servitude involontaire, mais la résistance volontaire (Margel, 2009). Pour le faire, il faudra certainement se pencher de façon approfondie sur les ressorts et les leviers de la volonté, ce que La Boétie avançait naguère.

Doit-on, dans le sillage de ce dernier, envisager la servitude volontaire comme une maladie de la volonté ?

Enfin, si l'énigme de la servitude volontaire reste entière, le rapatriement d'une théorie incompatibiliste du libre arbitre en psychodynamique du travail fournit une réponse minimale au problème de l'imputation de responsabilité. Quand bien même le travail serait fait de contraintes, ces dernières (en fonction de leur nature) ne justifient pas une éviction totale de la responsabilité morale des agents. Comme le démontre Frankfurt, on peut être pleinement responsable d'actes exercés sous coercition. Partant de là, une réflexion approfondie sur la nature de la coercition néolibérale s'avère nécessaire. Je soutiens, avec Dejours, qu'il est primordial de ne pas assimiler les contraintes du capitalisme contemporain aux contraintes employées par les régimes totalitaires, sans quoi on risque de faire fausse route au moment de concevoir les modes de résistance. Il ne s'agit pas, bien entendu, de nier les empêchements majeurs générés par le système capitaliste. En revanche, il convient de les discriminer le plus finement possible des formes de coercition à proprement parler dictatoriales, condition préalable pour établir la frontière entre totalitarisme et démocratie. Dans notre cas, cette volonté a conduit à une étude, encore superficielle, des rapports entre domination, violence et traumatisme. Se préfigurent ainsi des liens nouveaux, qui peuvent aboutir à terme à l'ouverture d'un champ de recherche convoquant à la fois psychodynamique du travail, théorie psychanalytique et philosophie politique.

# Conclusion

La description de l'activité des téléopérateurs en centre d'appels a permis d'approfondir l'étiologie de la souffrance éthique et de mettre en évidence des modalités défensives inouïes jusqu'à présent. Aussi, les particularités de cette clinique nous ont conduits, d'une part, à revoir les fondements de notions clé en psychodynamique du travail, d'autre part, à engager la discussion avec des travaux qui dépassent les frontières des sciences du travail. En effet, nos observations se sont immiscées dans des débats traditionnellement réservés aux philosophes, aux sociologues, aux psychanalystes ou aux psychologues expérimentalistes, dégageant forces et faiblesses de leurs conceptions respectives. Ce faisant, l'étude des enjeux psychiques du mensonge prescrit au travail fait remonter de sérieux problèmes théoriques. Face à une telle diversité d'interlocuteurs – et pour éviter la cacophonie conceptuelle –, l'unité d'ensemble a été maintenue à l'aide d'une référence répétée aux données de la clinique et à la parole des téléconseillers.

L'investigation menée dans le domaine des centres d'appels reste pourtant traversée par des hésitations. À première vue, elle offre moins de réponses qu'elle ne soulève de nouvelles questions. D'où l'importance de revenir sur les principaux résultats de cette thèse.

L'élément le plus important reste la description détaillée et articulée d'un phénomène clinique nouveau, dont les limites et le champ peuvent désormais être clairement caractérisés. Notre étude sur les centres d'appels pourrait se constituer en observation clinique princeps du mensonge prescrit. Auquel cas elle demanderait à être complétée, ou réfutée, par des études ultérieures.

Par ailleurs, l'investigation étiologique de la souffrance éthique accorde à cette dernière une position charnière dans la théorie psychodynamique de l'autonomie morale subjective. Elle est au carrefour entre l'aliénation défensive, dont le but est de taire l'inconfort moral, et le questionnement éthique. De plus, elle apparaît en lien avec un problème clinique majeur, à savoir l'étiologie du suicide au travail. Ainsi, notre clinique fait de l'éthique non seulement une question philosophique, mais une question psychopathologique à ne pas négliger. À l'évidence, les enjeux éthiques du travail sont majeurs : il n'y a pas d'étanchéité entre activité, subjectivité et éthique. On est en droit de se demander, au passage, s'il ne conviendrait pas de parler d'une centralité éthique du travail (Demaegdt, 2012), ou plutôt de centralité du travail à l'égard de l'éthique.

La psychodynamique du travail fournit des arguments de poids à la thèse de la centralité du travail (Deranty & Dejours, 2010). En effet, le travail remplit un rôle majeur dans la destruction, ou au contraire dans la construction de la subjectivité. Il n'est jamais neutre à l'égard de la santé. De plus, il occupe une place centrale dans la production et la reproduction des rapports de sexe, classe et race. Il façonne les relations sociales, traverse les pratiques politiques et influe sur les modalités d'exercice de la démocratie. De ce fait, la texture du vivre-ensemble a trait en grande partie à la qualité des liens au travail. Ainsi, ce dernier est impliqué au premier chef dans la détermination des rapports humains dans la Cité. Enfin, la prise en compte du réel du travail bouleverse le schéma traditionnel de la science. Elle oblige à revoir les prédicats de la théorie de la connaissance. À la lumière des résultats de notre investigation, je serais tenté d'ajouter à ces quatre dimensions (centralité subjective, centralité pour les rapports sociaux, centralité politique et centralité épistémologique du travail) une cinquième et nouvelle dimension, faisant ressortir spécifiquement les implications éthiques du travail.

L'analyse des stratégies de défense constitue également une étape fondamentale de cette thèse. Ces dernières peuvent, dans certaines conditions, laisser la porte ouverte à la sublimation. Mais elles risquent également de conduire à l'aliénation, comme le démontre notre étude de cas. Ici, les stratégies défensives prennent une forme inusitée, puisqu'elles sont proposées et entretenues par l'organisation du travail. En outre, les méthodes de gestion du personnel font appel à des techniques manipulatoires qui puisent largement dans la psychologie de l'engagement (Joule & Beauvois, 1998). Les conséquences subjectives (et politiques) de ce montage semblent particulièrement néfastes, dans la mesure où elles induisent une soumission qui arrête toute volonté collective de transformation. Elles tiennent en grande partie à un usage instrumental de la reconnaissance qui, du même coup, se trouve vidée de contenu normatif. La prise en compte de cet aspect oblige à revoir en profondeur la place qu'il convient d'accorder à la reconnaissance dans une théorie de l'émancipation (Honneth, 1994 ; Renault, 2007). En définitive, le passage par la clinique du travail conduit à douter des promesses de la reconnaissance.

Dans le dernier chapitre, j'ai fait appel à des travaux de philosophie de l'action et de psychologie morale (Frankfurt, 1988a ; Jouan, 2008, 2011 ; Laugier & Plaud, 2011) pour essayer de cerner quelle théorie de la liberté (et, corrélativement, de la responsabilité) sous-tend les propositions dejouriennes sur la servitude volontaire. À ce propos, une question, que l'on formulera dans des termes relativement triviaux, est restée sans réponse : à partir de

quand peut-on dire des salariés qu'ils sont « obligés » de faire ce qu'ils font, qu'ils n'ont pas le choix de faire autrement ?

Au demeurant, cette confrontation fait ressortir deux voies de recherche à investir :

- d'une part, l'articulation entre théorie de la liberté, théorie de la violence et théorie du corps. Aujourd'hui, cet enchaînement demande à être complété par une théorie de la violence psychologique qui devrait, sauf erreur de ma part, prendre la forme d'une théorie du traumatisme (Marty, 2011) fondée sur une topographie du corps érogène (Dejours, 2001b).

- d'autre part, les difficultés soulevées par le recours au concept de volonté dans une anthropologie psychanalytique. Est-ce envisageable de penser une théorie de la volonté à partir d'un référentiel psychanalytique ?

Le tableau dressé dans ce manuscrit n'est pas particulièrement optimiste. Il semble aller dans le sens de la thèse dejourienne de « l'entrée en décadence ». Cette dernière a le mérite de formuler, à partir du travail, une critique du présent historique. Cependant, ce type d'évaluation critique ne débouche pas automatiquement sur un ensemble de prescriptions ou de recommandations d'action. En réalité, la psychodynamique du travail ne fournit pas de mode d'emploi du bonheur. Et, à vrai dire, on ne peut qu'être dubitatif à l'égard de tout discours qui en proposerait un (sous couvert de scientificité ou pas d'ailleurs). Dès lors, les propositions et pronostics formulés à partir de la psychodynamique du travail sont forcément prudents.

Néanmoins, si l'on se réfère au domaine de l'intervention sur les milieux de travail, la clinique du travail a permis de dégager, au fil des enquêtes, un certain nombre d'enseignements (Molinier, 2002b ; Dessors, 2009). En effet, dans sa tentative pour concevoir des modes de transformation rationnels de l'organisation du travail, la psychodynamique du travail s'est appuyée sur des intuitions qui demeurent, à mon sens, fondamentales. Or, ces dernières semblent être à contre-courant d'une tendance qui se fait sentir au sein du champ de la prévention des risques psychosociaux. L'idée, répandue parmi bon nombre de consultants aujourd'hui, que le travail posséderait la vertu de nous mettre tous d'accord – et que la psychodynamique du travail devrait faire office de théorie de la conciliation – est séduisante. Cependant, elle tend à faire fi des irréductibles oppositions dont le travail est le lieu. Quand bien même l'idéal de la concorde représenterait une perspective sympathique, force est de reconnaître que le travail a toujours été, et restera sans doute toujours, un lieu de rapports conflictuels. Il reste assurément le champ de bataille privilégié d'une lutte des classes, raison pour laquelle il constitue également un médiateur fondamental de l'émancipation.

Pour ma part, il me semble que l'amélioration de la situation n'est pas à attendre de la tant décriée conversion morale des dirigeants, qui adviendrait on ne sait par quelle raison. Bien au contraire, elle dépend d'une transformation concrète du travail et de son organisation. Depuis ses débuts, la psychodynamique du travail s'est attachée à montrer le pouvoir de l'activité sur la subjectivité. Une des thèses que nous soutenons, avec d'autres, défend que les pratiques sociales (au centre desquelles se trouve le travail) transforment les modes de penser et de sentir. Dès lors, le changement des consciences n'est pas qu'une vue de l'esprit : il est tributaire d'une action effective sur le travailler. Ce qui m'amène à plaider en faveur de ce qui paraîtra, pour certains, soit une évidence largement acquise, soit une proposition désuète : une référence persistante au matérialisme constitutif des thèses fondatrices de la psychodynamique du travail. Dans cet inlassable retour au monde matériel se trouvent les ingrédients nécessaires à une transformation du monde du travail ouvrant les portes à l'émancipation. Car, contrairement à ce que l'on veut parfois nous faire croire, le travail n'est pas uniquement le lieu de l'aliénation. Il est potentiellement, dans certaines conditions, un vecteur de l'accomplissement de soi (comme la psychodynamique du travail a contribué à démontrer (Dejours, 1980, 1988)). Certes, les subversions quotidiennes et les marges d'autonomie conquises peu à peu ne renverseront pas, dans l'immédiat, la machinerie néolibérale. Mais on sait également que sans notre zèle cette dernière ne peut continuer à tourner indéfiniment. Force est d'admettre, non sans un brin de désillusion, que les victoires sur l'ordre capitaliste seront, pour l'heure, vraisemblablement modestes. Modestes, mais possibles. Modestes, mais réelles. Elles nous attendent désormais sous nos yeux, entre nos mains, au travail.

# Bibliographie

NB : Les normes bibliographiques adoptées sont celles de l'American Psychological Association. Les dates entre crochets correspondent aux dates de publication originales des ouvrages.

## Bibliographie Générale

Adorno, T., Popper, K., Habermas, J., Dahrendorf, R., Albert, H., & Pilot, H. ([1969]1976).

*The Positivist dispute in German sociology*. New York : Harper & Row.

Arborio, A.-M., Cohen, Y. & Fournier, P. (2007). Présentation. In Arborio, A.-M., Cohen, Y.,

Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C. & Muller, S. (Ed.), *Observer le travail* (pp. 7–21).

Paris : La Découverte.

Arendt, H. (1966). *Eichmann à Jérusalem : rapport sur la banalité du mal*. Paris : Gallimard.

Arendt, H. (2005). *Responsabilité et jugement* (Ed. 2009). Paris : Payot.

Arendt, H. (1972). *Du mensonge à la violence : Essais de politique contemporaine* (Ed.

2002). Paris : Calmann-Lévy.

Bain, P., & Taylor, P. (2000). Entrapped by the “electronic panopticon” ? Worker resistance in the call center. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2–18.

Bateman, S. (Ed.) (2002). *Morale sexuelle : actes du séminaire du CERSES 1999-2001*.

Paris : CERSES.

Bégoïn, J., & Le Guillant, L. (1958). *Le travail et la fatigue: la névrose des téléphonistes et des mécanographes*. Paris : Éditions Sociales.



- Bénard, V. (2006). La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration. *Travailler*, 16, 155-170.
- Bidet, J. (Ed.) (2011). Travail et Domination. *Actuel Marx*, 49, 7-13.
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail : L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute.
- Bok, S. (2002). *Lying : Moral Choice in Public and Private Life*. New York : Random House.
- Bonnafé, L., Ey, H., Follin, S., Lacan, J. & Rouart, J. (1950). *Le problème de la psychogénèse des névroses et des psychoses*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Borgeaud-Garciandia, N. (2009). *Dans les failles de la domination : Les zones franches du Nicaragua*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bouquin, S. (Ed.) (2008). *Résistances au travail*. Paris : Syllepse.
- Bouquin, S. (2011). La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française. *Actuel Marx*, 49, 60-72.
- Bourdieu, P. (1976). Les modes de domination. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2(2-3), 122-132.
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Paris : Seuil.
- Boutet, J. (2008). *La vie verbale au travail – des manufactures aux centres d'appels*. Toulouse : Octarès.
- Bouvet, C., & Schneider, F. (2007). Les destins de l'agressivité dans les activités de service client en centre d'appel. *Travailler*, 18, 203-218.
- Burawoy, M. (2008). L'odyssée d'un ethnographe marxiste, 1975-1995. In Arborio, A.-M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C. & Muller, S., (Ed.), *Observer le travail* (pp.153-168). Paris : La Découverte.
- Burawoy, M. (2011). La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci.

- Actuel Marx*, n° 50(2), 166–190.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, 44(1), 99–117.
- Caillé, A., & Lazzeri, C. (2009). *La reconnaissance aujourd'hui*. Paris : CNRS Éditions.
- Calderón, J. A. (2005). L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles « initiatives éducatives ». *Travailler*, 13, 75-94.
- Canto-Sperber, M., & Ogien, R. (2004). *La Philosophie morale*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Carson, T. (2009). Lying, Deception and Related Concepts. In Martin, C. (Ed.), *The Philosophy of Deception* (pp. 153–187). New York : Oxford University Press.
- Castejon, C. (2009). La résistance qui s'ignore. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 7, 19-32.
- Chagnon, J.-Y. & Marty, F. (2010). Avant-Propos. *Perpectives Psy*, 49 (4), 280-284.
- Chaignot, N. (2012). *La servitude volontaire aujourd'hui - Esclavages et modernités*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Chaker, S. (2003). Entreprise « nor-mâle » recherche femme pour production de contenu à valeur ajoutée. Ethnographie d'une société de messageries roses. *Travailler*, 9, 133-161.
- Charmois, V. (2008). Davantage d'humanité et moins de stress pour les téléopérateurs. *La Santé de l'Homme*, 397, 9–10.
- Chiland, C., Ledoux, M., Marbeau-Cleirens, B., Castarède, M.-F., & Ledoux, A. (2006). *L'entretien clinique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Chouanière, D., Boini, S., & Colin, R. (2011). Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques. *Documents pour le Médecin du Travail (INRS)*, 126, 241-259.
- Cihuelo, J. (2008). Les relations de travail sur les plateaux téléphoniques : arrangements locaux et normes relationnelles. *Travailler*, 19, 103-122.

- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7–42.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail. Les ouvriers peu qualifiés dans les centres d'appel. *Sociologie du Travail*, 4, 499–520.
- Cru, D. (1988). Les règles du métier. In Dejours, C. (Ed.) *Plaisir et souffrance dans le travail* (Vol. I, pp. 29–42). Paris : Association Psy.T.a.
- Cusset, Y. (2001). *Habermas : l'espoir de la discussion*. Paris : Éd. Michalon.
- Daniellou, F. (Ed.) (1996a). *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (1996b). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception. In Daniellou, F., (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (pp. 183–200). Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (2002). L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome. *Travailler*, 7(1), 119-130.
- Daniellou, F. (2003). L'ergonome est-il un praticien? In Christian Martin & D. Baradat (Eds.), *Des pratiques en réflexion* (pp. 23–32). Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (2006). « Je me demanderais ce que la société attend de nous... » À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner. *Travailler*, 15, 23-28.
- Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1983). Fiction et réalité du travail ouvrier. *Cahiers Français*, 209, 39–45.
- Davezies, P. (2003). Questions d'éthique en ergonomie. In Martin, C. & Baradat, D. (Ed.), *Des pratiques en réflexion* (pp.65-72). Toulouse : Octarès.
- Davezies, P. (2009). *Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ?* En ligne <http://philippe.davezies.free.fr>.

- Davezies, P. (2010). Sur le rapport à l'autorité en clinique du travail. In Hubault, F. (Ed.), *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*. Toulouse : Octarès.
- Davidson, D. (1982). Paradoxes of irrationality. In Wollheim, R. & Hopkins, J. (Ed.), *Philosophical Essays on Freud* (pp. 289–305). New York : Cambridge University Press.
- Davidson, D. (1993). *Actions et évènements*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* (Ed. 2008). Paris : Bayard Centurion.
- Dejours, C. (1985). Organisation du travail, clivage et aliénation. In Dejours, C., Veil, C. & Wisner, A. (Ed.), *Psychopathologie du Travail* (pp.123-130). Paris : Entreprise moderne d'Édition.
- Dejours, C. (1986). *Le corps entre biologie et psychanalyse : essai d'interprétation comparée*. Paris : Payot.
- Dejours, C. (Ed.) (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail: Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*. Paris : Association Psy.T.A.
- Dejours, C. (1989). Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action. *Prévenir*, 19, 3–19.
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication. Situation de travail et espace public : le cas du nucléaire. In Cottureau, A. & Ladrière, P. (Ed.), *Pouvoir et Légitimité : figures de l'espace public* (pp. 177–201). Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Dejours, C. (1993). *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*. En ligne <http://multitudes.samizdat.net/Cooperation-et-construction-de-l>.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain* (Ed. 2010). Paris : Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (1996). Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. In Clot, Y. (Ed.), *Les histoires de la psychologie du travail* (pp. 157-182). Toulouse : Octarès.
- Dejours, C. (1998a). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris :

Seuil.

Dejours, C. (1998b). Actes des 25<sup>e</sup> Journées nationales de médecine du travail de Strasbourg.

Dejours, C. (1998c). La souffrance au travail, entretien avec C.Dejours. *Critique communiste*, 152, 11–16.

Dejours, C. (1999). Violence ou domination ? *Travailler*, 3, 11–29.

Dejours, C. (2000). Rationalité stratégique et souffrance au travail. In Bateman-Novaes, S., Ogien, R. & Pharo, P. (Ed.), *Raison pratique et sociologie de l'éthique* (pp. 111–128). Paris : CNRS Éditions.

Dejours, C. (2001a). Le travail entre banalisation du mal et émancipation. En ligne <http://clinicamuncii.files.wordpress.com/2010/06/le-travail-entre-banalization-du-mal-et-emption1.pdf>.

Dejours, C. (2001b). *Le Corps d'abord*. Paris : Payot.

Dejours, C. (2002). Théorie de la sexualité en psychanalyse. In Bateman, S. (Ed.), *Morale Sexuelle* (Vol. 2, pp. 123–180). Paris: CERSES.

Dejours, C. (2004a). Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? *Travailler*, 11, 25–40.

Dejours, C. (2004b). Le corps entre séduction et clivage. In Aïn, J. (Ed.), *Résonances* (pp. 59-83). Toulouse, Érès.

Dejours, C. (2006a). Évaluation et institution en psychanalyse. *Revue française de psychanalyse*, 70(4), 947-959.

Dejours, C. (2006b). Sciences du travail et politique. À partir de l'oeuvre de Wisner. *Travailler*, 15, 207-218.

Dejours, C. (2007a). Introduction au dossier. *Travailler*, 18, 7-16.

Dejours, C. (2007b). Les pièges de la reconnaissance. In Caillé, A. (Ed.), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*. Paris : La Découverte.

- Dejours, C., (Ed.) (2007c). *Conjurer la violence : Travail, violence et santé*. Payot.
- Dejours, C. (2009a). *Travail vivant* (Tomes 1-2). Paris : Payot.
- Dejours, C. (2009b). *Travail vivant : sexualité et travail* (Tome 1). Paris : Payot.
- Dejours, C. (2009c). *Travail vivant : travail et émancipation* (Tome 2). Paris : Payot.
- Dejours, C. (2010). La santé mentale entre ressorts individuels et réquisits collectifs. In S. Haber (Ed.), *Des pathologies sociales aux pathologies mentales* (pp. 133–147). Franche-Comté : AGON.
- Dejours, C. (2011). Le corps entre « courant tendre » et « courant sensuel ». *Revue française de psychosomatique*, 40, 21-42.
- Dejours, C. (2012a). *Messages non-traduits dans les pathologies graves. Clivage et troisième topique*. Conférence prononcée à la Société Psychanalytique de Berlin, Berlin, 16-19 mai 2012.
- Dejours, C. (2012b). *La panne : Repenser le travail et changer la vie*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2013). La sublimation entre souffrance et plaisir au travail. Communication présentée aux Conférences de la Sociedade Portuguesa de Psicanálise, Lisbonne, Portugal, 25 janvier 2013.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 127–150.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : Presses Universitaires de France.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris : Elsevier Masson.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du Travail*, 36 (HS), 35–44.
- Demaegdt, C. (2006). Approche clinique de l'inconstance de la faculté de jugement : du déni au doute. *Revue Interrogations*, 3, 98–105.

- Demaegdt, C. (2008). Méfiance, violence et sexualisation secondaire dans le métier de surveillance. *Travailler*, 20, 77-97.
- Demaegdt, C. (2012). *Apport de la clinique du travail à l'anthropologie psychanalytique du sens moral*. Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Demaegdt, C., & Rolo, D. (2013). Dire ce à quoi l'on tient dans le travail. Enjeux éthiques du travail de soin psychiatrique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, 305–316.
- Deranty, J.-P. (2008). Work and the Precarisation of Existence. *European Journal of Social Theory*, 11, 443–463.
- Deranty, J.-P. (2011). Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain. *Actuel Marx*, 49, 73-89.
- Deranty, J.-P., & Dejours, C. (2010). The Centrality of Work. *Critical Horizons*, 11(2), 167–180.
- Dessors, D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*. Toulouse : Érès.
- Dessors, D., & Flottes, A. (2001). La constance des principes méthodologiques au travers de leur incarnation dans chaque enquête de psychodynamique du travail. In *La peur et l'action dans le champ du travail : Actes du 3<sup>ème</sup> Colloque International de Psychopathologie et Psychodynamique du Travail* (pp. 189–193). Paris : CNAM.
- Dessors, D. & Jayet, C. (1990). Méthodologie et action en psychopathologie du travail. À propos de la souffrance des équipes de réinsertion médico-sociales. *Prévenir*, 20, 31–44.
- Detienne, M., & Vernant, J.-P. (1974). *Les ruses de l'intelligence : la mètis des Grecs* (Ed. 2009). Paris : Flammarion.
- Dilthey, W. (1910] 1988). *L'Edification du monde historique dans les sciences de l'esprit* (Oeuvres Dilthey, Tome 3). Paris : Cerf.
- Di Ruzza, R. (2003). La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques. *Revue*

- de l'Ires*, 43/3, 1-24.
- Dodier, N. (1995). *Les Hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris : Métailié.
- Domecq, M. (2009). *La santé des téléopérateurs en centre d'appel téléphonique*. Études de l'AHF 33.
- Doniol-Shaw, G. (2009). L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes. *Travailler*, 22, 27-42.
- Dorlin, E. (2005). Dark care, de la servitude à la sollicitude. In Laugier, S. & Paperman, P. (Ed.), *Le souci des autres* (pp. 87–100). Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Dumesnil, J. (2011). *Art médical et normalisation du soin*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Dupeyrix, A. (2009). *Comprendre Habermas*. Paris : Armand Colin.
- Durand, J.-P., Baszanger, I., & Dejours, C. (2000). Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. *Sociologie du Travail*, 42, 313–340.
- Durandin, G. (1972). *Les fondements du mensonge*. Paris : Flammarion.
- Durandin, G. (1985). *Les mensonges en propagande et en publicité*. Paris. Presses Universitaires de France.
- Durandin, G. (1993). *L'information, la désinformation et la réalité*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Edrei, B. & Rolo, D. (2012). Tel est pris qui croyait prendre. *Travailler*, 28, 101–124.
- Elster, J. (Ed.) (1987). *The Multiple Self*. New York : Cambridge University Press.
- Elster, J. (2007). *Agir contre soi : La faiblesse de volonté*. Paris : Odile Jacob.
- Favret-Saada, J. (1986). L'invention d'une thérapie : la sorcellerie bocaine 1887-1970. *Le Débat*, 40, 29–46.



- Favret-Saada, J. (2009). *Désorceler*. Paris : Éditions de l'Olivier.
- Feder Kittay, E. (2012). Une éthique de la pratique philosophique. In Laugier, S. (Ed.), *Tous vulnérables ?* (pp. 123–172). Paris : Payot.
- Ferry, J.-M. (1986). La Philosophie Moderne face à la société moderne : la reconstruction habermassienne. *Les Cahiers de Philosophie*, 3, p.15–33.
- Festinger, L. (1957). *A Theory Of Cognitive Dissonance*. Palo Alto, California, USA : Stanford University Press.
- Festinger, L., Riecken, H., & Schachter, S. ([1956] 1993). *L'échec d'une prophétie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Fingarette, H. (1982). Self-deception and the “splitting of the ego.” In Wollheim, R. & Hopkins, J. (Eds.), *Philosophical Essays on Freud* (Ed. 2007, pp. 212–227). New York : Cambridge University Press.
- Fischer, J. M. (1996). Libre-arbitre et déterminisme. In Canto-Sperber, M. (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (Ed. 2004). Paris : Presses Universitaires de France.
- Flichy, P., & Zarifian, P. (2002). Présentation. *Réseaux*, 114(4), 9-19.
- Flottes, A. (2004). Conflits de personnes, « guerre des clans » : deux enquêtes dans les services. *Travailler*, 11, 147-168.
- Flottes, A. (2009). Dominique Dessors. La méthodologie d'intervention et le rapport entre terrain et laboratoire. *Travailler*, 21, 33-46.
- Flottes, A. (2013). « Nous avons voulu croire... » Une maladie politique ? *Travailler*, 29, 203-214.
- Flottes, A., & Klein, E. (2002). *Enquête de psychodynamique du travail avec les agents en contact avec la clientèle*. Rapport confidentiel, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action, Paris.
- Fournier, P. & Arborio, A.-M. (1999). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*.

- Paris : Nathan.
- Frankfurt, H. (1988a). *The Importance of What We Care About: Philosophical Essays*. New York : Cambridge University Press.
- Frankfurt, H. (1988b). On bullshit. In Frankfurt, H. (Ed.) *The Importance of What We Care About* (pp. 117–133). New York : Cambridge University Press.
- Frankfurt, H. (1988c). Alternate possibilities and moral responsibility. In *The Importance of What We Care About* (pp. 1–10). New York : Cambridge University Press.
- Frankfurt, H. (1988d). Coercion and moral responsibility. In *The Importance of What We Care About* (pp. 26–46). New York : Cambridge University Press.
- Frankfurt, H. (1988e). Three concepts of free action. In *The Importance of What We Care About* (pp. 47–57). New York : Cambridge University Press.
- Frankfurt, H. ([1971] 2008). La liberté de la volonté et le concept de personne. In Jouan, M. (Ed.), *Psychologie morale* (pp. 79–102). Paris: Vrin.
- Freud, S. ([1910] 2009a). Cinq leçons sur la psychanalyse. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. X, pp. 1-56). Paris : Presses universitaires de France.
- Freud, S. ([1910] 2009b). Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. X, pp. 79-164). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1914] 2005). Pour introduire le narcissisme. In *Oeuvres complètes: Psychanalyse* (Vol. XII, pp. 213–246). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1915] 1994). Pulsions et destins de pulsions. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XIII, pp. 163-188). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1916] 1996). Quelques types de caractère dégagés par le travail psychanalytique. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XV, pp. 13–40). Paris: P.U.F.
- Freud, S. ([1917] 2002). Une difficulté de la psychanalyse. In *Oeuvres complètes Psychanalyse* (Vol. XV, pp. 41-52). Paris : Presses Universitaires de France.

- Freud, S. ([1920] 2002). Au-delà du principe de plaisir. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XV, pp. 273-338). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1922] 1991). « Psychanalyse » et « Théorie de la libido ». In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XVI, pp. 181-208). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1924] 1992). Le problème économique du masochisme. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XVII, pp. 9-24). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1927] 2002). Fétichisme. In *Oeuvres complètes: Psychanalyse* (Vol. XVIII, pp. 123-132). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1929] 1994). Le malaise dans la culture. In *Œuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XVIII, pp. 245-334). Paris : Presses universitaires de France.
- Freud, S. ([1933] 2004). Angoisse et vie pulsionnelle. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XIX, pp. 164–194). Paris : Presses universitaires de France.
- Freud, S. ([1938] 2010). Le clivage du moi dans les processus de défense. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XX, pp. 219-224). Paris : Presses Universitaires de France.
- Freud, S. ([1939] 2010). Abrégé de psychanalyse. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XX, pp. 225-303). Paris : Presses Universitaires de France.
- Gaignard, L. (2002). *Incidences de la psychodynamique du travail sur la pratique analytique*.  
Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Gaignard, L. (2006). Racisme et travail. *Travailler*, 16, 7–14.
- Gaignard, L. (2007). Les figures psychopathologiques de la culpabilité objective. In Dejours, C. (Ed.), *Conjurer la violence* (pp. 151–171). Paris : Payot.
- Gaignard, L. (2008a). Fatalisme économique, ambition et psychose de souhait. *Travailler*, 20, 19-36.
- Gaignard, L. (2008b). L'entretien clinique dans le contexte de la psychodynamique du travail.

- In Douville O., & Jacobi, B. (Ed.), *10 entretiens en psychologie clinique de l'adulte* (pp. 215–226). Paris : Dunod.
- Gaignard, L. (2013). Les « techniques de réduction du malheur ». *Travailler*, 29, 243–256.
- Gaignard, L., & Charon, A. (2005). Gestion de crise et traumatisme : les effets collatéraux de la « vache folle ». De l'angoisse singulière à l'embarras collectif. *Travailler*, 14, 57–71.
- Gaignard, L., & Molinier, P. (2008). Le travail inestimable. *Travailler*, 19, 9–13.
- Ganem, V. (2007). *Le rapport subjectif au travail en Guadeloupe. Analyse des incidences de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie*. Thèse de Doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Ganem, V. (2012). *La désobéissance à l'autorité - L'énigme de la Guadeloupe*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Garfinkel, H. ([1967] 2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gernet, I. (2009). Le corps au travail. *Champ psy*, 51(3), 113–127.
- Gernet, I., & Chekroun, F. (2008). Travail et genèse de la violence : à propos des soins aux personnes âgées. *Travailler*, 20, 41-59.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 27-36.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne : la présentation de soi*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Glucksmann, M. A. (2004). Call configurations : varieties of call centre and divisions of labour. *Work, Employment & Society*, 18(4), 795–811.
- Grimal, P. (2010). *La mythologie grecque*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Haber, S. (2007). *L'aliénation : Vie sociale et expérience de la dépossession*. Paris : Presses

Universitaires de France.

Haber, S. (2012a). Renouveau de la philosophie sociale ? *Esprit*, mars/avril (3), 131-149.

Haber, S. (2012b). *Freud et la théorie sociale*. Paris : La Dispute.

Habermas, J. (1970). Towards a Theory of Communicative Competence. *Inquiry*, 13, 360–375.

Habermas, J. ([1968] 1973). *La technique et la science comme « idéologie »* (Ed. 1990). Paris : Gallimard.

Habermas, J. ([1968] 1976). *Connaissance et intérêt*. Paris : Gallimard.

Habermas, J. ([1981] 1987). *Théorie de l'agir communicationnel* (Vols. 1-2). Paris : Fayard.

Habermas, J. ([1983] 1986). *Morale et communication* (Ed. 1999). Paris : Flammarion.

Habermas, J. ([1991] 1992). *De l'éthique de la discussion* (Ed.1999). Paris : Flammarion.

Hamraoui, E. (2001). Un effroyable paradoxe. In *La peur et l'action dans le champ du travail : Actes du 3<sup>ème</sup> Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail et de l'Action* (pp. 133–138). Paris : CNAM.

Henry, M. (2004). *La Barbarie*. Paris : Presses Universitaires de France.

Hirata, H., & Kergoat, D. (1988). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. In Dejours, C. (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (Vol. 2, pp. 131–176). Paris : Association Psy.T.A.

Hirata, H., & Molinier, P. (2012). Les ambiguïtés du care. *Travailler*, 28, 9–13.

Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35–50.

Honneth, A. (1994). *La lutte pour la reconnaissance* (Ed. 2013). Paris : Gallimard.

Honneth, A. (2008). *La société du mépris : vers une nouvelle Théorie critique*. Paris : La Découverte.

Horkheimer, M. ([1937] 1974). *Théorie traditionnelle et théorie critique* (Ed. 1996).

- Horkheimer, M. ([1949] 1974). *Éclipse de la raison*. Paris : Payot.
- Hughes, E. C. (1962). Good People and Dirty Work. *Social Problems*, 10, 2–11.
- Hughes, E. C. ([1971] 1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris : Éditions de l'École de Hautes Études en Sciences Sociales.
- Huxley, A. ([1959] 2006). *Retour au meilleur des mondes*. Paris : Pocket.
- Ingwiller, S., & Molinier, P. (2010). « On ne va pas prendre les patients en otage... » *Travailler*, 23, 59-75.
- Jaeger, C. (2002). L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. *Réseaux*, 114, 51–90.
- Jaffro, L. (2001). Habermas et le sujet de la discussion. *Cités*, 5, 71-85.
- James, W. ([1897] 1979). *The will to believe : and other essays in popular philosophy*. Cambridge, USA : Harvard University Press.
- Jankélévitch, V. (1998). *Philosophie morale*. Paris : Flammarion.
- Jones, E. ([1969] 2006). *La vie et l'oeuvre de Sigmund Freud : Les dernières années de sa vie 1919-1939* (Tome 3). Paris : Presses Universitaires de France.
- Jouan, M. (2005). Harry Frankfurt et la métaphysique du care. In Laugier, S. & Paperman, P. (Ed.), *Le souci des autres* (pp. 203–226). Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Jouan, M. (2008). *Textes clés de psychologie morale*. Paris : Vrin.
- Jouan, M. (2009). *Autonomie personnelle et normativité morale : essai d'articulation anthropologique*. Thèse de Philosophie, Université Jules Verne, Amiens.
- Jouan, M. (2011). La psychologie morale. In Laugier, S. & Plaud, S. (Ed.), *Lectures de la philosophie analytique* (pp. 400–420). Paris: Ellipses.
- Jouan, M., & Laugier, S. (2009). *Penser l'autonomie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (Ed. 2004). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie* (Ed. 2009). Paris : Presses Universitaires de France.
- Kant, E., & Constant, B. ([1797] 2003). *Le droit de mentir*. Paris : Mille et une nuits.
- Kocyba, H. (2007). Reconnaissance, Subjectivisation, Singularité. *Travailler*, 18, 103-118.
- La Boétie, E. de ([1574] 2008). *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Gallimard.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du Travail*, 53, 3–36.
- Lapassade, G. (2006). Observation participante. In Barus-Michel, J., Enriquez, E. & Lévy, A., *Vocabulaire de Psychosociologie* (pp.375–390). Toulouse : Érès.
- Laplanche, J. (1980). *Problématiques : Tome 3, La sublimation* (Ed. 2008). Paris : Presses Universitaires de France.
- Laplanche, J. (1987). *Nouveaux fondements pour la psychanalyse : La séduction originare*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Laplanche, J. (1999). Sublimation et/ou inspiration. In *Entre séduction et inspiration : l'homme* (pp. 301–338). Paris : Presses Universitaires de France.
- Laplanche, J. (2007). *Sexual : La sexualité élargie au sens freudien (2000-2006)*. Presses Paris : Universitaires de France.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1967). *Vocabulaire de la psychanalyse* (Ed. 1998). Paris : Presses Universitaires de France.
- Laugier, S. (1996). Mensonge. In Canto-Sperber, M. (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (Ed. 2004). Paris : Presses Universitaires de France.
- Laugier, S. (2001). Présentation. *Cités*, 5, 9–11.
- Lechat, N., & Delaunay, J.-C. (2003). *Centres d'appels : un secteur clair-obscur*. Paris : L'Harmattan.

- Le Fur, M. (2012). *Rapport fait au nom de la Commission des Affaires Économiques sur la proposition de loi portant obligation d'informer de la localisation des centres d'appel*. Assemblée Nationale, Paris.
- Le Guillant, L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre temps ?*. Toulouse : Érès.
- Lhuilier, D. (2009b). Christophe Dejours. Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, 225-234.
- Le Lay, S. (2013). Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail. *La nouvelle revue du travail*, 2. En ligne <http://nrt.revues.org/702> .
- Le Lay, S. & Rolo, D. (2011). Rendre service ou vendre du service ? Répercussions de la politique d'objectifs commerciaux sur le rapport subjectif au travail des conseillers clientèle d'un centre d'appels. Rapport confidentiel, Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action, CNAM, Paris.
- Lhuilier, D. (2009). Clinique et politique. In Périlleux, T. & Cultiaux, J. (Ed.), *Destins politiques de la souffrance* (pp.159–173). Toulouse : Érès.
- Linhart, R. (1978). *L'établi*. Paris : Éditions de Minuit.
- Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 7, 71-83.
- Malinowski, B. ([1922] 1989). *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris : Gallimard.
- Margel, S. (2009). De la résistance volontaire. La Boétie et le corps politique du pouvoir. *Erytheis*, 4, 48–56.
- Martin, C. (2009). *The Philosophy of Deception*. New York : Oxford University Press.
- Martuccelli, D. (2004). Figures de la domination. *Revue Française de Sociologie*, 45(3), 469–497.
- Marty, F. (2007). Les risques d'évolution perverse. In de Tychey, C. (Ed.), *Clinique des*



- perversions* (pp. 9–32). Toulouse : Érès.
- Marty, F. (2011). Traumatisme, une clinique renouvelée. *Le Carnet PSY*, 155(6), 35–40.
- Marx, K. ([1939] 2011). *Manuscrits de 1857-1858 dits "Grundrisse"*. Paris : Éditions Sociales.
- Mathieu, N.-C. (1991). Du "consentement" des dominé(e)s?. In *L'anatomie politique* (pp. 207–225). Paris : Côté-Femmes Éditions.
- Molinier, P. (1995). *Psychodynamique du Travail et identité sexuelle*. Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Molinier, P. (1998). Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Travailler*, 1, 55–70.
- Molinier, P. (2002a). Théorie de la sexualité en psychanalyse. In Bateman, S. (Ed.), *Morale Sexuelle* (Vol. 2, pp. 75–122). Paris : CERSES.
- Molinier, P. (2002b). Souffrance et théorie de l'action. *Travailler*, 7, 131-146.
- Molinier, P. (2003). Éditorial. *Travailler*, 9, 5.
- Molinier, P. (2004). *Vers une théorie de la féminité masculine*. Mémoire de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches. Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail : Introduction à la psychodynamique du travail* (Ed. 2008). Paris : Payot.
- Molinier, P. (2009). De la rumeur à la peur. *Communication & Organisation*, n° 36, 44–54.
- Molinier, P. (2010a). Désirs singuliers et concernement collectif: le care au travail. In Nurock, V. (Ed.), *Carol Gilligan et l'éthique du care* (pp. 105–120). Paris : Presses Universitaires de France.
- Molinier, P. (2010b). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, 99-110.
- Molinier, P. (2011). Les approches cliniques du travail, un débat en souffrance. *Sociologie du*

- Travail*, 53, 14–21.
- Molinier, P. (2012a). Une enquête de psychodynamique du travail dans un département de recherche industrielle. Méthodologie, élaboration, résultats. *Bulletin de psychologie*, 519 (3), 217-225.
- Molinier, P. (2012b). Souffrance. In A. Jobert, A. Mias, M. Lallement, & A. Bevort, (Eds.), *Dictionnaire du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Molinier, P. (2012c). Cochons et humains. À propos d'une tension inhérente à nos façons de traiter les animaux. In Laugier, S. (Ed.), *Tous vulnérables ?* (pp. 65–87). Paris: Payot.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris : La Dispute.
- Molinier, P., & Cepeda, M. F. (2012). « Comme un chien à carreau ». *Travailler*, 28, 33-55.
- Molinier, P., & Flottes, A. (1999). Primauté de l'argent, dévalorisation du travail : un sentiment d'incompétence anxiogène. *Revue Travailler*, 2, 113–130.
- Molinier, P., Gaignard, L., Dujarier, M.-A., Jeantet, A., Lenel, P., & Hamraoui, E. (2010). Introduction au dossier. *Travailler*, 24, 9–20.
- Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Paris : Payot.
- Morice, A. (1996). Des objectifs de production des connaissances aux orientations méthodologiques : une controverse entre anthropologie et psychodynamique du travail. *Revue Internationale de Psychosociologie*, III (5), 143–160.
- Moscovitz, J.-J. (1972). Approche psychiatrique des conditions du travail. *Entretiens psychiatriques*, 15, 181-221.
- Mouret, S. (2010). Détruire les animaux inutiles à la production. *Travailler*, 24, 73-91.
- Neau, F. (2011). Out of progress. *Libres cahiers pour la psychanalyse*, 24, 43–63.
- Neau, F. (2012). Masse et impuissance. *Recherches en psychanalyse*, 13, 87–96.
- Noguera, J. A. (2011). Le concept de travail et la théorie sociale critique. *Travailler*, 26, 127–

160.

Nozick, R. (1991). La contrainte. In Neuberg, M. (Ed.), *Théorie de l'action* (pp. 271–310).

Liège : Mardaga.

Ogien, R. (2001). L'idiote de Garfinkel. In De Fornel, M., Ogien, R. & Queré, L. (Ed.),

*L'ethnométhodologie*, (pp. 57–74). Paris : La Découverte.

Origgi, G. (2011). Pourquoi est-il si grave de mentir ? *Terrain*, 57, 82-95.

Pagès, C. (2014 sous presse). Aux croisements du psychique et du social : un usage théorique de la psychodynamique du travail. *Travailler*.

Paperman, P., & Laugier, S. (2005). *Le souci des autres : éthique et politique du care*. Paris:

Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Papilloud, C. (2011). *Introduction à la sociologie allemande*. Montréal : Liber.

Pears, D. (1982). Motivated irrationality, Freudian theory and cognitive dissonance. In

Wollheim, R. & Hopkins, J. (Eds.), *Philosophical Essays on Freud* (Ed. 2007, pp. 264–287). New York : Cambridge University Press.

Pears, D. (1987). The goals and strategies of self-deception. In Elster, J. (Ed.), *The Multiple Self* (pp. 59–78). New York : Cambridge University Press.

Peneff, J. (1996). Le début de l'observation participante ou Les premiers sociologues en usine. *Sociologie du Travail*, 31(2), 25–44.

Périlleux, T. & Cultiaux, J., (Ed.) (2009). *Destins politiques de la souffrance : intervention sociale, justice, travail*. Toulouse : Érès.

Petit, J., Querelle, L., & Daniellou, F. (2007). Quelles données sur la recherche pour la pratique de l'ergonomie? *Le travail humain*, 70(4), 391–411.

Pezé, M. (2002). *Le Deuxième Corps*. Paris : La Dispute.

Pharo, P. (1989). Agir et pâtir au travail, souffrance morale et injustice. *Revue de Médecine psychosomatique*, 20, 41–63.

- Pharo, P. (1996). *L'injustice et le mal*. Paris : L'Harmattan.
- Pharo, P. (1998). La théorie sociologique de la socialisation. *Travailler*, 1, 71–78.
- Pharo, P. (2009). Les ambiguïtés de la reconnaissance. In Caillé, A. & Lazzeri, C. (Ed.), *La reconnaissance aujourd'hui* (pp. 387–402). Paris : CNRS Éditions.
- Pigeaud, J. (1990). Aux sources du cas. *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, 42, 65–82.
- Pink, T. (2004). *Free Will : A Very Short Introduction*. New York : Oxford University Press.
- Piotet, F. (2011). Le piège de la souffrance au travail. *Projet*, 323(4), 23-31.
- Pulcini, E. (2009). Pathologies de la reconnaissance. In Caillé, A. & Lazzeri, C. (Ed.), *La reconnaissance aujourd'hui* (pp. 403–428). Paris : CNRS Éditions.
- Rebeyrat, J.-F. (2005). Évaluations et santé mentale : diptyque pour poser la question du travail. *Cliniques méditerranéennes*, 71, 269-282.
- Renault, E. (2006). Du fordisme au post-fordisme : Dépassement ou retour de l'aliénation ? *Actuel Marx*, 39, 89–105.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135.
- Renault, E. (2008). *Souffrances sociales : Philosophie, psychologie et politique*. Paris : La Découverte.
- Renault, E. (2009). Souffrance et critique sociale. In Périlleux, T. & Cultiaux, J. (Ed.), *Destins politiques de la souffrance* (pp. 175–190). Toulouse : Érès.
- Rezende Cardoso, M. (2000). Le surmoi : vers une nouvelle approche. *Filigrane*, 12, 146–159.
- Ricoeur, P. (1996). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Rolo, D. (2011). Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição. In Sznelwar, L. (Ed.), *Saúde dos bancários* (pp. 83–104). São Paulo, Brasil : Publisher.
- Rolo, D. (2012). Mensonge, duperie de soi et clivage. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 403–412.

- Roy, D. ([1952] 2006). *Un sociologue à l'usine*. Paris : La Découverte.
- Russell, B. (2007). "You gotta lie to it" : software applications and the management of technological change in a call centre. *New Technology, Work and Employment*, 22(2), 132–145.
- Russell, B. (2008). Call Centers : A Decade of Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10 (3), 195-219.
- Sadock, V. (2003). L'enjolivement de la réalité, une défense féminine? Étude auprès des auxiliaires puéricultrices. *Travailler*, 10, 93-106.
- Sartre, J.-P. (1976). *L'Être et le Néant*. Paris : Gallimard.
- Séchaud, E. (2001). La double nature du clivage. *Libres cahiers pour la psychanalyse*, 4, 109–113.
- Sfez, L. (1988). *Critique de la communication*. Paris : Seuil.
- Shapiro, D. (1996). On the psychology of self-deception - Truth-telling, Lying and Self-Deception. *Social Research*, 3(63), 785–800.
- Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie. À propos de Philippe Bernardet, Les Dossiers noirs de l'internement psychiatrique, Paris, Fayard, 1989. *Techniques et culture*, 15, 167–177.
- Solomon, R. (2009). Self, Deception, and Self-Deception in Philosophy. In Martin, C. (Ed.), *The Philosophy of Deception* (pp. 15–36). New York : Oxford University Press.
- Somme, L.-T. (2005). La vérité du mensonge. *Revue d'éthique et de théologie morale*, 236 (HS), 33-54.
- Sznelwar, L. I., & Uchida, S. (2011). O trabalho bancário e a distorção comunicacional : quando a mentira é parte da tarefa. In Sznelwar, L. (Ed.), *Saúde dos bancários* (pp. 105–124). São Paulo, Brasil: Publisher.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). "An assembly line in the head" : work and employee relations

- in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101–117.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., & Bain, P. (2002). Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres. *Work, Employment & Society*, 16(1), 133–150.
- Terestchenko, M. (2007). *Un si fragile vernis d'humanité : banalité du mal, banalité du bien*. Paris : La Découverte.
- Torrente, J. (1999). *La Souffrance au travail entre servitude et soumission*. Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Torrente, J. (2000). De la souffrance morale-pratique et de son paradoxe. *Connexions*, 2(74), 159–169.
- Tosquelles, F. ([1967] 2009). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Toulouse : Érès.
- Voirol, O. (2008). Idéologie : concept culturaliste et concept critique. *Actuel Marx*, 43, 62-78.
- Voswinkel, S., (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler*, 18, 59-87.
- Watson, G. (1987). Free Action and Free Will. *Mind*, 96(382), 145–172.
- Weber, M. ([1921] 1995). *Économie et société : les catégories de la sociologie*. (Tome 1). Paris : Plon.
- Whyte, W. F. ([1943] 2007). *Street Corner Society : La structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris : La Découverte.
- Widlöcher, D. (1990). Le cas, au singulier. *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, 42, 285–302.
- Williams, B. (2004). *Truth & Truthfulness: An Essay in Genealogy*. Princeton, New Jersey, USA : Princeton University Press.
- Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence*. Paris : Presses Universitaires de France.

## Travaux journalistiques

Du Roy, I. (2009). *Orange stressé*. Paris : La Découverte.

Weissman, E. (2010). *La désobéissance éthique*. Paris : Stock.

## Ouvrages de fiction

Beinstingel, T. (2010). *Retour aux mots sauvages*. Paris : Fayard.

Corneille, P. ([1643] 2006). *Le menteur*. Paris : Gallimard.

Frèches, J., (2006). *Le centre d'appel*. Paris : Vauvert.

Goldoni, C. ([1745] 2001). *Arlequin, serviteur de deux maîtres*. Paris : Flammarion.

Huxley, A. ([1931] 2002). *Le Meilleur des mondes*. Paris : Pocket.

Kundera, M. ([1970] 2002). *Risibles amours*. Paris : Gallimard.

Orwell, G. ([1949] 2007). *1984*. Paris : Gallimard.

Raynal, C. (2010). *Les travailleuses sans visage*. Paris : Edilivre.

Rostand, E. ([1897] 2004). *Cyrano de Bergerac*. Paris : Librio.

Sartre, J.-P. (1939). *Le mur*. Paris : Gallimard.

Twain, M. ([1884] 1994). *Les aventures de Huckleberry Finn*. Paris : Flammarion.

# Duarte Rolo

## Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique

### Résumé

Sur base d'une enquête réalisée dans le secteur des centres d'appels téléphoniques, cette thèse analyse l'impact subjectif de la prescription du mensonge au travail. Le premier temps de la thèse est consacré à la présentation et à l'interprétation du matériel clinique. Celle-ci débouche sur une discussion psychodynamique du concept de souffrance éthique qui convoque le champ de la philosophie morale, notamment les éthiques du *care*. Par ailleurs, la mise en évidence de stratégies défensives contre la souffrance au travail d'un type nouveau, ainsi que de modes de gestion du personnel qui se caractérisent par une instrumentalisation de la reconnaissance, permettent de réinterroger à de nouveaux frais les avantages et les inconvénients de ces concepts au sein d'une théorie de l'autonomie. Enfin, le problème de la servitude volontaire est abordé à l'aide de travaux philosophiques sur la liberté de la volonté. Il en ressort que l'articulation entre liberté et coercition bénéficierait d'une discussion approfondie des rapports entre violence et corps érogène.

**Mots-clé** : mensonge, souffrance éthique, psychodynamique du travail, centres d'appel téléphonique.

### Résumé en anglais

Drawing on a survey conducted in call centres, this thesis analyzes the subjective impact of the prescription of lying in the workplace. The first part of the thesis is devoted to the presentation and interpretation of clinical data. This leads to a discussion of the psychodynamic concept of ethical suffering. The latter summons the field of moral philosophy, namely the ethics of care. Furthermore, the identification of a new type of defensive strategies against suffering at work, as well as personnel management methods which are characterized by a manipulation of recognition, allow us to re-examine the advantages and disadvantages of these concepts for a theory of autonomy. Finally, the problem of voluntary servitude is approached from the standpoint of the philosophical debate on free will. It appears that the link between freedom and coercion would benefit from a thorough discussion between violence and the erogenous body.

**Keywords** : lying, ethical suffering, psychodynamics of work, call centres