

Travail : nouvelles oppressions

par Marie ROMANENS,* Annecy-le-Vieux

Depuis une dizaine d'années environ, un discours nouveau se fait entendre dans les cabinets de «psy», celui d'une souffrance au travail due à l'excès de pression engendré par les exigences de rentabilité à court terme. Bien sûr, il existe encore des lieux où les travailleurs sont satisfaits de leur sort, où ils se sentent traités correctement. Cependant, force est de constater qu'une réalité collective perverse apparaît dans les milieux du travail, celle d'une certaine maltraitance. Ce qui a pour effet de provoquer chez les employés des troubles divers, physiques ou psychiques, et peut même, dans des cas extrêmes, aboutir à des gestes désespérés (actes de violence, suicides).

Dans l'article, intitulé *Le travail «sur le divan»*,¹ j'avais mis en évidence les changements apparus dans le monde professionnel sous l'effet de la montée en puissance des organismes financiers, et comment le surcroît de charge et l'insécurité grandissante, en raison de l'augmentation de la flexibilité, mettent le salarié en position de plus en plus difficile. Non pas que l'exploitation des hommes par les hommes soit une nouveauté - l'utilisation, selon une visée capitaliste, des ressources humaines dans le domaine de la production et des services remonte, pour ne parler que d'elle, à la fin du XIX^e siècle - mais la violence de certaines pratiques dont témoignent aujourd'hui nombre de salariés suscite un étonnement mêlé d'inquiétude.

Une question se pose, fondamentale, cruciale même pour notre époque. S'il est vrai qu'une recrudescence de l'oppression, sous des formes nouvelles, a lieu, pourquoi l'avons-nous permise ? Comment se fait-il que le phénomène d'exploitation humaine, qui semblait régresser grâce à la mise en

place de mesures protectrices pour les travailleurs, regagne aujourd'hui autant de terrain ?

Certes, la maltraitance n'est plus aussi visible et grossière que dans les temps anciens. Les méthodes de persuasion, pour obtenir des personnes ce qu'on désire qu'elles fassent, sont devenues beaucoup plus subtiles, plus insaisissables ; elles se font même trompeuses afin d'obtenir leur adhésion à leur insu.

Les nouvelles entreprises qui fonctionnent sur le mode du réseau en appellent à l'implication, à la mobilité et à la créativité de leurs collaborateurs. A première vue, il apparaît que les besoins d'autonomie et d'investissement de ces derniers sont ainsi davantage pris en compte, ce qui constitue

* Marie Romanens est psychanalyste et auteur d'ouvrages psychanalytiques, notamment de *Maltraitance au travail, les effets pervers du harcèlement financier*, à paraître aux éditions Desclée de Brouwer. Elle présente ici la thèse développée dans cet ouvrage.

un réel progrès. Toutefois, en raison de la pression exercée par la finance, ces belles intentions sont souvent détournées de leur but. Sous couvert de faire le bonheur des salariés, une oppression nouvelle s'exerce à travers l'exigence implicite de se donner corps et âme au travail. Alors que dans cette démarche de participation accrue la dimension du sujet est apparemment valorisée, en réalité, un nouveau contrôle, intériorisé cette fois, a lieu, qui entraîne un coût psychologique important.

La demande d'une plus grande adaptabilité des individus aux nécessités d'une concurrence acharnée apparaît comme une nouvelle forme de domination, une nouvelle manière d'embrigader et de réduire l'autre à l'état d'objet utilitaire.

Perversion collective

Tout un discours semble avoir été élaboré pour favoriser un tel conditionnement. Un discours qui parle de la nécessaire implication en temps de guerre économique, qui prône les valeurs de courage, de ténacité et d'endurance, qui loue la capacité de se mobiliser et le goût de l'initiative, qui magnifie le dépassement de soi, la recherche de perfection et la prise de risque. Un discours, en somme, qui joue sur certains ressorts puissants de la psyché : le besoin de se sentir relié aux autres et le désir narcissique de se sentir reconnu et valorisé.

Dans le contexte de cette recherche de la plus grande performance possible, les changements qui se produisent dans le milieu du travail s'accompagnent souvent d'un accroissement des comportements manipulateurs, calculateurs et sans scrupules. Ils sont à l'origine de l'apparition d'une nouvelle race de «petits chefs» et d'une détérioration des relations entre les différents partenaires qui, au pire, peut aller jusqu'au «harcèlement moral». Une tendance de

plus en plus grande à la perversion se fait jour. Elle autorise celui qui consent à une telle déviance à se jouer des règles établies pour le bien de tous, afin de ne privilégier que les seuls intérêts à court terme de l'entreprise et, à travers eux, les siens propres.

Constaté qu'une pression néfaste s'exerce par le fait de la domination de la logique financière sur les travailleurs et qu'elle engendre de drôles de méthodes amène à penser qu'un processus pervers est à l'œuvre sur le plan collectif. Le thème de la perversion a été de plus en plus débattu ces dernières années. Il a même fait l'objet d'une publication pour grand public avec la sortie du livre de Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral*.² On peut se demander si un lien n'existerait pas entre ce nouvel intérêt pour le sujet, même s'il est traité la plupart du temps au seul niveau individuel, et un phénomène qui aurait cours actuellement au niveau de la société tout entière et qui semblerait relever de cette même pathologie.

Tous les êtres gardent en eux, profondément inscrite, une phase primitive de leur développement psychique, celle de la toute-puissance inconditionnelle du nourrisson, quand il se vit comme le centre du monde ; phase d'unisson première avec la mère où le manque ne trouve pas encore sa place, où la notion de l'autre ne peut encore s'envisager. Chez les personnes atteintes de perversion, la perte progressive de ces prérogatives infantiles n'a pu se faire et la démesure des pulsions ne trouve pas de barrières suffisantes. Le déni des limites, la négation de la séparation qui empêche d'admettre la réalité d'autrui et, par conséquent de respecter sa différence, restent prédominants.

Ce sont des tendances de cet ordre qui sont à l'œuvre quand la confusion entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés se trouve encouragée. Certes, ces pôles vont souvent de paire étant donné le lien qui unit les deux partenaires : la réussite du travailleur a partie liée avec celle de

son organisme employeur et, inversement, les performances ou les déboires de l'entreprise retentissent positivement ou négativement sur son personnel. Mais on ne peut rendre ces intérêts parfaitement identiques et rechercher une totale cohérence entre eux sans gommer la différence inéluctable qu'ils présentent.

Lorsque le combat de l'entreprise devient, par un discours séducteur, celui que le salarié doit entièrement prendre à son compte et que ce dernier se laisse convaincre qu'il trouvera assurément reconnaissance, accomplissement et réussite en se donnant à fond à cette cause, la dérive perverse s'exerce par cette annulation des conflits, par cette illusion d'unité parfaite entretenue de part et d'autre.

L'expérience clinique a permis de saisir à quel point les personnalités dites perverses manquaient d'un sentiment d'identité suffisamment fort. Ce sont des individus vides à l'intérieur et qui s'efforcent, par tous les moyens, d'échapper à leur malaise profond. Ils fuient sans cesse dans l'agir la dangereuse confrontation avec leur béance interne. Seule possibilité pour s'en sortir : vampiriser autrui, se nourrir de sa substance, de sa vie même et, « si c'est impossible, la détruire pour qu'il n'y ait de vie nulle part. »³

Dérèglement social

Il n'y a pas d'illusion à avoir. Tout homme et toute femme est soumis à la vocation perverse, car cette inclination s'origine, en chacun, dans les phases précoces de la construction du psychisme, quand se déploient des sentiments d'omnipotence. La plupart des personnes, toutefois, se contentent seulement de quelques fantasmes ou, tout au plus, de quelques tendances quand elles se trouvent en période de fragilisation psychologique. Mais les comportements pervers peuvent augmenter de

manière conséquente quand le contexte social s'y prête.

Les mesures de dérégulation qui ont facilité la montée en puissance des finances et une mondialisation faite de manière anarchique et débridée, donc sans règles suffisantes pour canaliser son processus, sont à l'origine d'une sorte de laisser-faire général. Le néo-libéralisme affirme que le tout-marché est forcément bénéfique et qu'il n'est pas besoin de s'occuper de sa régulation car elle se fera automatiquement. Cette croyance naïve et illusoire évite de se confronter à la loi fondamentale qui affirme que nous sommes tous liés et que, par conséquent, chaque personne a une responsabilité vis-à-vis d'autrui. Au contraire même, elle est à l'origine d'une guerre économique où chacun devient l'ennemi de chacun et doit, pour survivre, utiliser tous les moyens à sa disposition, même des moyens illicites. La fin justifierait les moyens.

Un tel climat favorise la mégalomanie et les comportements pervers par une trop grande ignorance de l'obligation ontologique en laquelle se trouvent les êtres humains de tenir compte des uns et des autres. Du coup, chacun est incité à régresser à des niveaux de développement psychique où les enjeux d'omnipotence prédominent, et puisque les règles du champ social sont plus lâches, les personnes à tendance perverse peuvent aisément croire que tout leur est permis.

Toujours à l'aise dans des situations où il est question de rapport de pouvoir, elles vont trouver l'espace nécessaire pour exercer leurs manœuvres. Leurs besoins narcissiques les poussent à grimper les échelons en n'hésitant pas à faire à ceux qui risqueraient d'entraver leur chemin autant de croche-pieds qu'il s'avère nécessaire. Comme elles sont évaluées souvent en fonction de critères de rentabilité et non sur leurs qualités humaines de dirigeants, comme les moyens de contrôles devien-

nent de plus en plus performants et que la solidarité entre les salariés a tendance à disparaître, il leur est plus facile, dans de telles conditions, de devenir de petits despotes.

Incertitudes et autoritarisme

Il y a plus. Le simple fait de l'augmentation de l'insécurité au travail suscite une angoisse telle qu'elle peut conduire certains dirigeants, *a priori* pas plus tyranniques ou retors que d'autres, à reporter leur stress sur leurs collaborateurs. Ils le feront d'autant plus aisément que leur formation a été surtout technique et qu'elle a négligé la préparation à l'animation d'équipe. Même s'ils gardent un certain sens moral, ils en viennent, à un moment ou un autre, à exercer des contraintes excessives en employant de manière plus ou moins directe la menace, et à commettre nombre d'injustices et d'actes malveillants, sans compter les infractions au code du travail

«Soumis à de nouvelles pressions, écrit Julie Joly, le petit chef des temps modernes est lancé dans une course à la rentabilité à laquelle il n'est généralement pas préparé. Inquiet pour son avenir, frustré de se sentir dépassé par les événements, il s'accroche à ce qui lui reste de pouvoir et d'autorité... Tous font payer à leurs victimes leurs propres incertitudes.»⁴

Cette situation cependant ne peut exister que parce que tout le monde y participe. L'angoisse de se retrouver au chômage ou de mettre en péril son plan de carrière fait taire les langues et rentrer les poings dans les poches. L'accommodement à ces maltraitances et une sorte de résignation des uns et des autres vis-à-vis du malheur social empêchent l'existence et le développement d'un véritable contre-pouvoir.

«Depuis 1980, avance le psychanalyste Christophe Dejourné, ce n'est pas seulement le taux de chômage qui a changé, ce serait

toute la société qui se serait transformée qualitativement, au point de ne plus avoir les mêmes réactions que naguère.»⁵

Le salarié, par nécessité économique, mais aussi par besoin de reconnaissance, est susceptible de devenir, sans s'en rendre compte, complice du système. Parce qu'il idéalise le cadre dans lequel il travaille et la fonction qu'il a investie en son sein, il peut manquer de recul et perdre ses capacités de discernement et son sens critique. En fait, cette idéalisation lui sert : elle lui permet de construire une image favorable de lui-même. A travers la puissance de l'entreprise, il peut goûter à un certain pouvoir sur les choses et renforcer ainsi le sentiment de sa propre valeur. Il accepte donc souvent de se laisser séduire. Il s'aveugle sur les phénomènes pervers à l'œuvre, il reste sourd aux mensonges qui infiltrent les discours. Dans cette situation en partie illusoire, il trouvera son compte... jusqu'au moment douloureux du réveil.

On en arrive donc au constat suivant : en haut, au niveau des instances décisionnelles, s'affiche une défaillance des règles politiques qui pourraient limiter les excès du libéralisme ; en bas, au niveau des salariés, l'insécurité grandissante engendre un affaiblissement de la mobilisation collective. En conséquence de quoi, la place est libre et ce qui devrait ne rester qu'un jeu concurrentiel au niveau économique peut tourner à la véritable guerre fratricide. Une guerre qui ne s'affiche pas, mais au cours de laquelle les mécanismes pervers sont particulièrement sollicités et engendrent ainsi une maltraitance de plus en plus grande.

M. R.

¹ **choisir** n° 505, janvier 2002, pp. 21-24.

² Syros, 1998.

³ *Idem.*, p. 130.

⁴ *Le retour des petits chefs*, in *L'Express*, n° 2577, Paris 23-29 novembre 2000.

⁵ *Souffrance en France*, Seuil, Paris 1998, p. 23.