

# SOUFFRANCES DANS L'ENTREPRISE

**André Demailly**

Maître de Conférences de psychologie sociale à l'Université de Montpellier (à la retraite)

**Jean-François Quilici**

Chercheur en technologie-innovation<sup>1</sup>

**Olivier Torrès**

Maître de Conférences de sciences de gestion à l'Université de Montpellier et chercheur associé à l'Ecole de management de Lyon

**Claude Tapia**

Professeur émérite de psychologie sociale à l'Université de Tours

par Jean-François QUILICI, André DEMAILLY, Claude TAPIA , Olivier TORRES

Ndlr Cet échange destiné à être publié ultérieurement est incomplet encore puisque manquent les 'réponses' d'O Torres. Nous nous autorisons pourtant à le publier ici avec le concours d'André DEMAILLY qui a recueilli ici le **témoignage de JF QUILICI**, témoignage qui gagne croyons nous à être placée dans le contexte pour lequel il avait été rédigée,

## **Claude Tapia :**

Beaucoup de chercheurs en sciences humaines ou sociales se sont penchés depuis de nombreuses années sur le problème de « la souffrance au travail », problème qui a acquis ces derniers mois une actualité brûlante en raison de suicides de salariés dans des entreprises pourtant réputées offrir de bonnes conditions de travail (France Télécom, Renault, PSA...). Certains experts évaluent à plus de 500 le nombre annuel de ces suicides dans notre pays (Le Monde Magazine, Août 2009). Dans diverses publications, on évoque des causes comme la fréquence des syndromes anxio-dépressifs, la perte de repères dans des contextes organisationnels marqués par l'instabilité structurelle et la mobilité excessive des agents, la pénibilité des tâches, la pression de la hiérarchie, la dégradation des relations interindividuelles ou inter-catégorielles. Le stress, souvent cité par les salariés et les syndicats, a fait l'objet de nombreuses enquêtes qui ont fait émerger des concepts comme ceux de surcharge (physique ou mentale), de fatigue professionnelle, de blocage cognitif face à des problèmes perçus comme insolubles... J'adhère pour ma part à l'hypothèse selon laquelle les évolutions technologiques et managériales aboutissant à l'autonomisation des agents dans le travail, à l'informatisation des tâches et circuits de production, à l'individualisation des rémunérations et des sanctions, créent un malaise, une anxiété, liés à la non maîtrise des processus informatifs et productifs et au décalage entre rythmes biologiques et rythmes d'accomplissement des tâches. Mais il serait bon d'avoir l'avis d'André Demailly et de Jean-François Quilici à ce sujet.

## **André Demailly :**

Il peut être judicieux de prendre un peu de recul historique pour saisir l'émergence de la notion de souffrance dans les contextes de travail. A l'aube de la révolution industrielle (début du 19<sup>ème</sup> siècle), c'est

---

<sup>1</sup> Jean-François Quilici est décédé le 12 Mars 2010. Ingénieur mécanicien (ECP, 1955), il fut conseil en brevets d'invention et fit partie de plusieurs bureaux d'études (Citroën, Simca, Renault). Auteur de nombreux brevets dans les domaines de l'automobile et de l'aviation, il s'intéressait aux processus de la création technique et ne cessait de rappeler que la « technologie » ainsi entendue (réflexion sur la technique) avait aussi sa place parmi les sciences humaines.

celle de *misère* qui prédomine : misère des campagnes<sup>2</sup> qui annonce l'exode rural vers les mines et les usines, misère des villes et d'une main d'œuvre déracinée en quête d'emploi. Comme François Vatin (2005) l'a bien montré, Eugène Buret (1840) souhaite éradiquer l'une et l'autre, en s'inspirant de l'idée chrétienne de rédemption qui veut « que l'homme n'obtienne jamais un peu de bien qu'au prix de beaucoup de mal » ; tandis que Karl Marx se rallie à l'idée ricardienne<sup>3</sup> du travail comme marchandise, dont la valeur décroît à mesure qu'il y a plus bras sur le marché (plus il y aura de miséreux, plus la révolution aura de chances de triompher). C'est également Marx qui introduit la notion d'*aliénation* du travailleur, privé de la plus-value de son travail, avant que ce terme ne retrouve son sens premier d'aliénation mentale du fait du travail. Mais, auparavant, la *pénibilité* devient le maître mot, désignant tant la longueur que les conditions de travail qui doivent être compensées par les hausses de salaire et les primes. Tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, les études américaines vont mettre l'accent sur des facteurs plus qualitatifs (marques de considération de la part de l'encadrement, contenu intrinsèque des tâches) susceptibles de réduire l'*insatisfaction* du personnel et augmenter sa motivation. C'est aussi à partir des années 50 que paraissent les travaux de Selye (1956) sur le *stress* et de Laborit (1976) sur les circuits neuroendocriniens de récompense et de punition qui éclairent tant les conduites de surinvestissement dans une activité (excitation euphorisante) que les états dépressifs (inhibition anxiogène).

La notion de *souffrance* au travail proprement dite, ainsi que son lien avec le suicide, n'apparaît timidement que dans les années 70, tant elle est occultée par l'ensemble des parties prenantes et ne concerne que des cadres supérieurs de la Régie Renault (comme le rappellera Jean-François Quilici). Il convient de saluer ici les contributions de Christophe Dejours (1993, 1998) à son étude. Concernant le suicide et ses signes annonciateurs (retrait, absentéisme, démotivation), Dejours (2009) en minimise les explications « internalistes » qui mettent l'accent sur des « failles » personnelles qui seraient ravivées par les conditions de travail ou sur une inaptitude à affronter (*coping with*) celles-ci. Il insiste davantage sur une évolution catastrophique de l'environnement de travail, marquée par 1) la prédominance de la gestion sur le travail proprement dit (organisation par objectifs, flexibilité, restructurations en série et non reconnaissance des savoir-faire, qui « déclassent » une partie du personnel) ; 2) l'évaluation individualisée des performances qui rompt les solidarités anciennes et accroît la solitude des individus en compétition ; 3) l'introduction de la qualité totale (avec tous les contrôles afférents) qui vise moins la qualité intrinsèque des produits ou des prestations que leur conformité à des normes de production (avec toutes les dissimulations que cela peut entraîner). Dejours est aussi de ceux (dont l'équipe toulousaine de psychologie du travail, longtemps animée par Jacques Curie), qui ont souligné l'impact de cette dégradation de la sphère professionnelle sur la sphère privée ou « vie hors travail ».

Néanmoins, l'approche de Dejours peut susciter quelques critiques. Outre qu'elle s'est longtemps désintéressée du sort des cadres supérieurs ou même des patrons (petits ou grands)<sup>4</sup>, cette approche est éminemment causale dès lors qu'elle part à la recherche des causes de la souffrance au travail et des comportements qu'elle peut induire (dont le suicide). D'un côté, on peut penser que c'est tout à fait normal de la part d'un médecin dont le premier réflexe est d'établir l'étiologie des symptômes qu'il observe. De l'autre, cela devient plus problématique lorsque cela aboutit essentiellement à l'identification de causes sociales ; auquel cas, on entre dans l'ère du soupçon et de la recherche de « faiseurs de tort » ou de « boucs émissaires ». Dans cette perspective notamment, le suicide ne serait plus un acte de violence

<sup>2</sup> Décivant « du dehors » cette misère, Emile Zola a tantôt présenté les paysans sous le jour le plus sombre (*La Terre*) et tantôt de manière plus angélique (*La Débâcle*). C'est Antoine Sylvère (1980) qui la décrira « du dedans » dans « *Toinou* », avec une crudité que l'on ne retrouve que dans certains romans de l'Inde actuelle.

<sup>3</sup> A l'époque, les *Principles of Political Economy and Taxation* de Ricardo (1817) étaient la bible du libéralisme économique.

<sup>4</sup> Contrevenant en cela au principe de symétrie, prôné par Bruno Latour (1989), selon lequel on ne doit accorder plus de privilèges à un objet qu'à un autre, que ce soit la société vis-à-vis de la nature ou des chercheurs « qui trouvent » vis-à-vis de ceux qui ne découvrent rien.

que l'on perpétrerait à l'égard de soi-même « par consentement éclairé » mais se transformerait en message qui désignerait la violence d'autrui et demanderait réparation. Somme toute, Durkheim (1897), en dépit de sa règle selon laquelle « la cause déterminante d'un fait social doit être cherchée parmi les faits sociaux antécédents, et non parmi les états de la conscience individuelle », avait été plus circonspect en la matière.

Or, cette pensée causale a souvent fait plus de dégâts que ceux qu'elle dénonce. Comme Robert Pagès (1986) y a insisté, elle s'inscrit au plus profond de l'homme (relier tout effet à une cause ou à un enchaînement de causes) et d'une civilisation occidentale fortement imprégnée d'aristotélisme, dont la propension majeure est de privilégier le déterminisme, la proportionnalité des effets et des causes ainsi que la personnification des instances sociales (la nation, les marchés, le patronat ou les partis) sous forme d'un artisan (cause efficiente) qui viserait un objectif (cause finale) en appliquant un programme (cause formelle) sur un matériau (cause matérielle). Cette pensée est elle-même indissociable d'une logique *de négation exclusive* selon laquelle tout « non A » est incompatible avec « A » et doit donc être rejeté ou détruit (comme le faux et le mal vis-à-vis du vrai et du bien) ; logique binaire qui chasse ou occulte une logique bien plus subtile *de privation*, selon laquelle tout « non A » est ce qui peut manquer à « A » et donc l'enrichir (l'un et l'autre s'appelant mutuellement, comme la femme et l'homme ou le cylindre et la chambre de combustion). Par ailleurs, cette pensée causale tend à privilégier des démarches inductives puis déductives (partir de quelques faits particuliers pour échafauder une loi générale qui orientera l'interprétation d'autres faits), alors qu'une pensée moins causale privilégiera davantage une démarche *abductive* qui part d'un fait intrigant pour tenter d'en donner une explication « ad hoc » et limitée en s'inspirant souvent de métaphores puisées ailleurs (Hanson, 1958).

Dans cette dernière optique, je rapprocherais volontiers la souffrance du travailleur de celle de l'alcoolique, d'autant plus que celui-ci peut être considéré comme « suicidaire au ralenti » (« l'alcool tue lentement, mais je ne suis pas pressé ! »). Au départ, leur situation est souvent similaire : l'un s'investit d'autant plus dans le travail que l'évolution de celui-ci heurte ses habitudes ou ses convictions, tandis que l'autre boit d'autant plus que le monde lui paraît hypocrite ou illogique (cf. Bateson, 1971) ; et tout va mieux pendant un certain temps. Peu à peu cependant, la souffrance apparaît, mais sous des formes si bénignes qu'il suffit d'un peu plus de travail ou de boisson pour la chasser. Plus tard, cette souffrance devient intolérable et réclame encore plus de fuite en avant dans le travail ou la boisson ; elle devient surtout visible et chacun va apprendre à se dédoubler, intérieurement et extérieurement : en son for intérieur, chacun va être tiraillé entre un « moi » qui n'en peut plus et un « moi » qui réclame encore plus de travail ou de boisson ; en direction de l'extérieur, chacun va être tiraillé entre un « moi » qui veut sauver la face en jouant la comédie du « tout va bien » et un « moi » qui rame de plus en plus. Pour sortir de cette spirale infernale, l'alcoolique attendra souvent de « toucher le fond » pour accepter le sevrage et l'abstinence (quitte à replonger plus tard), tandis que le travailleur sera plus démuné, surtout s'il place son statut social au dessus de tout<sup>5</sup>... Dans l'un et l'autre cas, les mécanismes neuroendocriniens sont probablement les mêmes et pèsent lourd sur les circuits neuronaux qui participent à la décision de survivre ou de mourir.

Il ne s'agit donc pas de se contenter de désigner des causes ou de dénoncer des coupables, en faisant comme si on pouvait tout recommencer à zéro, pour le bonheur de tous. Il convient plutôt de revoir nos manières de penser et d'envisager la réalité. D'un côté, celle-ci est sans doute plus incertaine et chaotique que nous le souhaiterions, condamnant les ajustements et les prévisions qui seraient basés sur des extrapolations du passé ou un calcul erroné des probabilités (cf. Mandelbrot, 2005). De l'autre, celle-ci est

---

<sup>5</sup> Eric Maurin (2009) montre bien que c'est la peur du déclassement, plus que les cas effectifs de déclassement, qui inspire les comportements les plus antisociaux (raids sur les statuts et les privilèges, cloisonnement des territoires, favoritisme, etc.) chez les gens « en place » (petits ou grands) ; comportements qui accentuent les difficultés et la souffrance des autres (notamment des plus jeunes) avant de se retourner souvent contre leurs auteurs.

souvent à notre porte ou dans notre jardin, que ce soit dans les relations de voisinage qui illuminent un début de journée ou dans le butinage d'une abeille qui pollinise les fleurs alentour (cf. Cohn-Bendit, 2009).

### Jean-François Quilici :

Ma présence dans ce débat a surtout valeur de témoignage, mais j'y ajouterai quelques réflexions qui rejoignent ou infléchissent ce qui vient d'être dit.

Dans les années 1970, une épidémie de suicides eut lieu à la Régie Nationale des Usines Renault (RNUR), parangon de l'entreprise « sociale » alors en pleine croissance sous la direction de Pierre Dreyfus. Elle touchait des ingénieurs et techniciens de grande qualité des Directions Techniques (Bureaux d'Etudes et Méthodes Centrales). On sortait pourtant des « explications post-soixante-huitardes » où, grâce à des psychosociologues comme Jean Dubois<sup>6</sup> et des groupes de parole, un certain « lavage de linge sale en famille », avec « remise des pendules à l'heure », avait bien eu lieu. J'étais alors un pur « *fonctionnel* » (ingénieur principal et « boîte à idées » du Directeur de la Recherche et du Développement, en matière de prospective technologique) qui pouvait jeter un regard distancié sur la marche des bureaux d'études et des ateliers. En faisant remonter cette question à la Direction Générale (DG), je n'ai pas arrangé ma fin de carrière (6 années de « placard » suivies d'un départ volontaire en préretraite), pas plus que la carrière d'un médecin du travail plus jeune qui fut muté tout aussitôt pour s'être occupé de ce « mal-être ». ... On s'est contenté de dire, à l'époque, en parallèle avec des cas similaires en Suède et au Japon, que cette vague de suicides était un effet pervers des « sociétés heureuses » et qu'on ne se suicidait pas chez Rateau (grosse entreprise privée, alors proche du dépôt de bilan).

La plupart de ces suicidés étaient détenteurs de ces « savoirs exquis » qui ont été longtemps respectés par les grands chefs d'entreprise (Marcel Dassault, André Citroën ou Louis Renault) et qui existent indéniablement dans bien d'autres métiers, qui vont des « arts du feu » (verrerie, métallurgie, cuisine) à la mine, au bâtiment ou à la marine. D'autres grands techniciens ne sont pas allés jusqu'à cette extrémité mais ne se sont jamais remis d'une mise à l'écart ou au placard. L'un d'eux était spécialiste des engrenages (au cœur de la mécanique automobile) : on avait cru bon, en haut lieu, de mettre ce cadre taciturne et secret sur une voie de garage pour le remplacer par un ingénieur plus jeune, plus accommodant et probablement moins coûteux. Ce qui se révéla d'ailleurs un mauvais calcul puisqu'on s'aperçut à la longue qu'il fallait trois personnes pour accomplir tout ce qu'il faisait.

Selon moi et ce sera ma première remarque, ce cadre n'a pas supporté la **non-reconnaissance** de ses savoir-faire, sous le prétexte assez hypocrite de l'excellence de chacun et de l'interchangeabilité de tous ; autrement dit, au nom d'un principe « libéral » qui ouvre sur toutes les concurrences, au meilleur prix et au détriment, tant des responsabilités de chacun que de la qualité des produits.

Sur l'ensemble de ces cas et ce sera ma deuxième remarque, on peut voir aussi les effets délétères d'une hégémonie croissante des gestionnaires (de la comptabilité analytique à la planification) qui prétendent régenter et contrôler les hommes de métier et de terrain sur la base de leurs spécifications, simulations et prévisions, alors qu'il existe nécessairement un écart entre la réalité virtuelle des uns et les réalités bien plus rugueuses et imprévisibles des autres. Selon moi, le meilleur usage de cet écart ou de ce « flou » ne saurait résulter *in fine* que d'une **confiance réciproque** entre les uns et les autres (ce qui est aussi une affaire de proxémie). Autrement dit, se sachant non seulement « écouté » mais « entendu », un agent travaille mieux (sinon plus) et prend des initiatives positives et rentables ; s'il se sent « fliqué » et si la défiance s'installe, il pense d'abord à préserver défensivement le peu *d'espace vital* qui lui reste (quitte à se suicider s'il ne lui en reste plus).

---

<sup>6</sup> Jean Dubois a consigné les leçons de ses interventions dans *Psychologie des groupes et management* (1972, Dunod).

J'esquisserai enfin une troisième remarque encore plus générale qui a trait à la **banalisation** des meilleurs (hommes ou projets) sous l'effet des vertiges du quantitatif (« faire du chiffre »), de l'immédiateté (« percer vite ») et du conformisme de groupe (« c'est la mode »). Dans un tel contexte, on ne s'étonnera pas que ceux qui détiennent encore un grain de sensibilité (ou d'émerveillement) et de créativité (en pensant autrement) soient aussi les plus fragiles, voire suicidaires. S'agissant notamment des chercheurs qui ont accumulé les connaissances et savoir-faire, on peut penser qu'ils se meuvent dans une *virtualité réelle* (celle de « ce qui pourrait être » sur les bases des « possibilités effectives » de la matière et de la vie) qui se heurte constamment à la *réalité virtuelle et banalisée* qui obnubile le reste du troupeau.

**Claude Tapia** (à Olivier Torrès) :

Le malaise et le mal-être régnant dans de nombreuses entreprises publiques ou privées, ont conduit de nombreux salariés à l'absentéisme massif et pire encore au suicide ou à un état psychique prédisposant aux accidents de travail. Dans une conférence récente à un congrès international de gestion, vous avez mis l'accent sur le problème, en vérité négligé ou occulté, de la souffrance des petits patrons ou dirigeants de PME (petites et moyennes entreprises). Votre thèse est que les contraintes économiques débouchant sur des licenciements affectent autant les dirigeants que les salariés et que le stoïcisme douloureux des premiers tient à une idéologie de l'héroïsme, de la responsabilité solitaire, à leur enfermement narcissique auto-valorisant et à une proximité fonctionnelle, affective ou émotionnelle avec leurs collaborateurs. N'y a-t-il tout de même pas une différence qualitative entre la souffrance ouvrière ou salariale et la souffrance patronale, même si les deux peuvent aller, comme vous le suggérez, jusqu'au suicide ?

**Olivier Torrès** :

**Claude Tapia** (à Olivier Torrès) :

Dans le prolongement de la précédente observation, j'aimerais revenir sur un aspect sur lequel vous avez insisté dans nos discussions, celui de la proximité, beaucoup plus forte entre dirigeants et salariés, dans les PME que dans les grandes organisations. Vous avez déjà traité dans un précédent débat avec moi, paru dans le Journal des Psychologues (n°), de la proxémie, en vous référant aux travaux d'A. Moles. Vous vous inspirez de nouveau de ces travaux et de ceux du psychologue S. Milgram, pour montrer, s'agissant du licenciement, que le degré de conscience de la gravité de l'acte s'amoindrit avec la distance (physique ou hiérarchique), de même que dans un contexte de guerre tuer au fusil est moins traumatisant que tuer à l'arme blanche –en raison de la distance de la cible et du silence de la victime– et réduit de ce fait le sentiment de culpabilité. Vous ajoutez, citant K. Lorenz, que celui-ci est d'autant moins vif que les adversaires dans un combat sont déshumanisés ou assimilés à des animaux. N'y a-t-il pas quelque exagération à proposer une telle comparaison ? Un dirigeant d'entreprise même importante, ne tue pas les salariés dont il est obligé de se séparer pas plus que ceux-ci n'assassinent le premier en menant une grève dure ou en opérant des destructions matérielles qui affaiblissent l'entreprise. Néanmoins, le point de vue de la proxémie appliqué à l'examen des rapports hiérarchiques et sociaux dans les organisations paraît intéressant à creuser.

**Olivier Torrès** :

**Claude Tapia** (à Olivier Torrès et/ou André Demailly) :

La Presse fait état d'un projet du ministre du travail (Xavier Darcos) pour créer une cellule rattachée à son ministère et chargée de définir les conditions de la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises, dont le stress. Peut-être ce projet s'apparente-t-il à une démarche technocratique qui ne se distingue pas fondamentalement du management qu'elle s'est donnée pour mission de faire évoluer. Peut-être, même si elle existait, la réhumanisation du management serait-elle perçue par une fraction des dirigeants comme une régression dommageable pour l'économie et le développement, parce que tolérant des échecs et troubles psychiques, des accrocs à l'exigence de productivité et de rentabilité, des entorses à la politique des flux tendus, des décalages entre performances individuelles et performances collectives. Comment concevoir, du point de vue des sciences humaines, des freins à la tendance suicidaire qui inquiète jusqu'aux sphères supérieures de gestion de l'économie nationale ? Est-il réaliste d'envisager des solutions de nature à restaurer un minimum de liens sociaux dans les entreprises et un sentiment de sécurité actuellement détruits par la crise et le chômage ?

**Olivier Torrès :**

### Références bibliographiques

- Bateson, Gregory (1971). La cybernétique du « soi » : une théorie de l'alcoolisme, dans G. Bateson. *Vers une écologie de l'esprit*, vol. 1, Paris, Seuil, 1977, pp. 225-252.
- Buret, Eugène (1840). *De la misère des classes laborieuses en France et en Angleterre. De la nature de la misère, de son existence, de ses effets, de ses causes et de l'insuffisance des remèdes qu'on lui a opposés jusqu'ici, avec l'indication des moyens propres à en affranchir les sociétés*. Paris, Paulin, reprint Paris, EDHIS, 1979 et EDI, 1989.
- Cohn-Bendit, Daniel (2009). *Que faire ? Petit traité d'imagination politique à l'usage des Européens*. Paris, Hachette.
- Dejours, Christophe (1993). *Travail : usure mentale*. Paris, Bayard.
- Dejours, Christophe (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil.
- Dejours, Christophe et Bègue, Florence (2009). *Suicide et travail : Que faire ?* Paris, Presses Universitaires de France.
- Dubois, Jean (1972). *Psychologie des groupes et management*. Paris, Dunod.
- Durkheim, Emile (1897). *Le suicide*. Paris, Alcan ; Paris, PUF, 1960.
- Hanson, Norwood R. (1958). *Modèles de la découverte. Une enquête sur les fondements conceptuels de la science*. Chennevières-sur-Marne, Editions Dianoïa, 2001.
- Laborit, Henri (1976). *Eloge de la fuite*. Paris, Robert Laffont.
- Latour, Bruno (1989). *La science en action*. Paris, La Découverte.
- Mandelbrot, Benoît (2005). *Une approche fractale des marchés. Risquer, perdre et gagner*. Paris, Odile Jacob.
- Maurin, Eric (2009). *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*. Paris, Seuil.
- Pagès, Robert (1986). Rétroaction et régulation, *Psychologie et éducation*, 10, n°3-4, pp. 25-57 ; partiellement reproduit dans le *Bulletin de Psychologie*, 62, n° 501, 2009, pp. 246-254.
- Ricardo, David (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. London, Everyman.
- Selye, Hans (1956). *The Stress of Life*. New York, McGraw Hill.
- Sylvère, Antoine (1980). *Toinou. Le cri d'un enfant auvergnat, pays d'Ambert*. Paris, Plon.

Vatin, François (2005). Le travail, la servitude et la vie. La critique de l'économie politique d'Eugène Buret, dans *Trois essais sur la genèse de la pensée sociologique*. Paris, La Découverte MAUSS, pp. 23-79.