

Travailler mieux pour vivre mieux : réflexions pour d'autres perspectives d'organisation du travail

Aujourd'hui, j'ai le plaisir de recevoir le juriste Alain Supiot et le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejours pour tenter de savoir s'il est possible de changer le travail et changer la vie !



De gauche à droite : Alain Supiot et Christophe Dejours AC LOCHARD © RADIO FRANCE

Cela ne devrait pas exister, mais c'est la triste réalité : il existe des femmes et des hommes malades du travail, il se rencontre des épuisés de la vie qui n'ont plus le courage de résister au « management de la peur » et à la pression gestionnaire. Ceux-ci ne supportent plus la dévalorisation de leur métier, ils ont honte de la malfaçon, ils regrettent le temps de la coopération entre collègues ; alors, ils se sentent inutiles, et perdent toute estime de soi. Or contrairement à ce qu'on pouvait attendre, les travailleurs qui se suicident sur leur lieu de travail sont rarement des sujets marginalisés. Ce ne sont pas uniquement les bras cassés qui se suicident au travail. Et puis le malaise au travail ne débouche pas toujours – heureusement – sur de tels actes de désespoir. La souffrance s'y exprime parfois de manière sourde et diffuse. Et certains travailleurs sont contraints de suspendre leur pensée. Que veut dire alors cet état de chose ? Il signe la preuve que la gestion est entrée en lutte contre les métiers. Le travail en effet n'est pas objectivement mesurable, il ne se réduit pas au but à atteindre. Pour éprouver le fait de travailler, il faut mobiliser son intelligence, son savoir-faire, être rusé. Travailler, c'est se transformer soi-même, y compris par l'effort. Ce n'est jamais répondre uniquement au travail prescrit. Or la gestion fait croire le contraire. Elle entend tout maîtriser. Le gestionnaire en ce sens est un adversaire du travail. Et quand ce n'est pas le gestionnaire, ce sont les objectifs prescrits par les nouvelles technologies, et l'autocontrôle induit par des programmes reposant sur des objectifs exclusivement quantifiables. Pour ne pas entériner ce malaise, nous avons réunis un grand clinicien du travail et un grand spécialiste du droit social pour parler de souffrance au travail et de justice sociale. Nous les avons réunis pour tenter de penser ensemble l'intelligence subjective au travail et la coopération collective au travail.

En un mot : l'humanisation des rapports sociaux, et notamment dans le travail, laquelle permet de se réaliser soi-même dans des œuvres utiles à tous.

Invité(s) :

[Christophe Dejours](#), professeur titulaire de la chaire de Psychanalyse-Santé-Travail au Conservatoire National des Arts et Métiers

[Alain Supiot](#), professeur au Collège de France, Directeur de l'Institut d'études avancées de Nantes, auteur de « L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total ».

[Christophe Dejours](#) **Les sciences de la gestion ont détrôné les sciences de l'ingénieur dans la direction de l'entreprise et dans la direction générale du travail.** Faire passer le modèle de taylorisation ou de fordisme donc d'organisation du travail comme seulement un modèle technique, laisse la place à ceux qui savent que **l'organisation du travail est une méthode de domination** les laissant libres de faire ce qu'ils veulent.

Extrait du reportage « J'ai mal au travail » témoignage de Paul Ariès sur l'organisation du travail

Une 1^{ère} phase, le taylorisme, travaille et tais-toi et une **2^{ème} phase**, le **fordisme**, travaille, tais-toi et consomme. Il ne s'agit pas d'un simple modèle de production mais d'une véritable idéologie. Le Taylorisme, c'est chasser la part d'humain (de rêve dans l'homme), réduire l'homme à un état bestial, le réduire à un ensemble de mouvements tout bête.

3^{ème} phase aujourd'hui du management (le new public management), qui ne correspond pas à une simple série de recettes pour mieux gérer l'entreprise mais à une idéologie.

[Christophe Dejours](#) A travers l'exemple pris sur le call center Car Glass «dans le reportage « la mort du travail » de Jean Robert Viallet, ce qui peut-être grave sur le plan psychique, psycho pathologique, ce n'est pas seulement la **standardisation du travail**, qui gomme l'humanité de la standardiste, mais la

manipulation du client que l'on impose à la standardiste alors même qu'elle le désapprouve, pour atteindre des objectifs en terme de chiffre d'affaire. Ce travail amène les opérateurs à trahir leur sens moral pour faire du chiffre, et ceci est une source de souffrance psychique, **la souffrance éthique**.

Question journaliste : Gouvernement de gauche de droite, est-ce qu'il y a depuis les vingt dernières années une différence d'approche dans l'organisation du travail, dans la souffrance au travail?

[Christophe Dejours](#) Pas sensiblement de différence droite gauche. Mais il y a des progrès, le droit évolue. Apparaît une sensibilisation sur ces problèmes du monde juridique qui n'existait pas il y a vingt ans.

Il ne faut pas lâcher la main sur cette question du travail. Le travail peut engendrer ce qu'il y a de pire mais aussi de meilleur, « **Travailler mieux pour vivre mieux** ».

[Alain Supiot](#) Dans les années trente, comme le disait Simone Weil, les uns étaient faits pour penser (hiérarchie) et les autres pour exécuter (ouvriers). Aujourd'hui, **cette organisation du management par objectifs** touche tous les niveaux de la hiérarchie. C'est un motif d'espérance car les classes dominantes sont elles mêmes impliquées. Elles pouvaient se détourner du sort des classes populaires, alors qu'aujourd'hui elles sont toutes prises dans ce mode de gouvernance. Autre motif d'espérer, ce système n'est pas soutenable sur le long terme.

A l'échelle européenne, 2008 effondrement des marchés, 5 ans plus tard l'urgence est de réformer les « marchés du travail », marché remplaçant le mot **droit**. En 2007 et 2008 la fascination était le modèle anglo-saxon, maintenant c'est le **modèle allemand**. L'essentiel de ce modèle serait la précarisation de l'emploi, qui est réel, mais l'essentiel serait ailleurs. Face au **modèle anglo-saxon** de corporate governance (de new management), on assiste à une tentative de reprendre assise sur le modèle rhénan, de **concevoir l'entreprise comme un collectif humain**. Mais l'Europe (la cour européenne) fait d'abord passer l'ouverture des marchés et la prestation de service avant le pôle de la défense des droits sociaux, l'Europe apparaît dès lors comme une machine qui contribue à la précarisation généralisée de l'emploi et à la mise en concurrence des salariés, engendrant de la violence entre salariés.

[Christophe Dejours](#) Tout management n'est pas mauvais. **Le management pernicieux envahi la sphère du privé** (week-end conférence...). **Les nouvelles formes de management** s'appuient sur (des séances de sport) une exaltation de l'esprit d'équipe sous la forme du jeu, et sur une exaltation forcenée de la performance individuelle, cherchant à faire passer le tout pour de la coopération. En réalité ces méthodes **détruisent les gens parce qu'elles montent les gens les uns contre les autres**, à tel point que la réussite de mon voisin est pour moi une menace donc j'ai intérêt à ce qu'il ne réussisse pas, construisant de la déloyauté entre les gens. Ceci a des conséquences jusque dans l'espace privé. En effet, chacun se retrouve tout seul devant son travail, ne bénéficie pas de l'aide des autres, sa charge de travail augmente, donc le **premier effet est l'explosion des pathologies de surcharge** et de surcroît il est amené à **emporter le travail chez lui**. Par conséquent, **le salarié contamine son espace privé, le détériore et finalement se retrouve avec des crises dans l'espace domestique**, avec les enfants, le conjoint. **Ces crises ne sont pas la cause mais la conséquence de l'organisation du travail**.

Il existe donc d'autres manières de faire mettant l'accent sur la coopération, horizontale comme verticale ; cas des expériences au Brésil par exemple. Mais déjà en France des entrepreneurs se dégagent du type de conduite de l'entreprise par la gestion.

[Alain Supiot](#) **La question ne se limite pas à penser de nouvelles formes de contrat de travail** face au cocktail actuel de paupérisation, de chômage, de montée de la xénophobie, **mais de penser à une nouvelle organisation globale du travail** plutôt que de trouver des types de contrats, comme le **contrat de génération qui ne sont que des placébos qui ne touchent pas au cœur de la question**.

[Christophe Dejours](#) La question du travail est essentielle pour réintégrer les personnes qui en sont exclues, car cette exclusion génère de la violence.