

# L'organisation gestionnaire du travail et la clinique des idéologies défensives

Duarte ROLO

**Résumé :** *En déstructurant la coopération, l'organisation gestionnaire du travail a produit une transformation des formes de souffrance au travail. L'évolution de ces formes de souffrance s'est accompagnée d'une transformation des stratégies défensives. Dans cet article, nous analyserons deux formes spécifiques de défenses : la stratégie individuelle de défense par la défection et les idéologies défensives. Nous mettrons en lien ces modalités de défense contre la souffrance au travail et l'évolution des comportements politiques de nos concitoyens, en montrant que la dégradation du rapport au travail joue un rôle de premier plan dans la montée des comportements et des politiques autoritaires.*

## Évolutions de la clinique du travail

Lors du 9<sup>e</sup> Colloque de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail, qui s'est tenu à Paris en octobre 2017, Christophe Dejourné a dressé une liste des évolutions survenues dans le champ de la clinique du travail. Parmi les changements les plus significatifs de la période actuelle, Dejourné (Dejourné, 2019) mentionne :

- une prédominance de la souffrance éthique ;
- une persistance des tentatives de suicide et des suicides sur les lieux du travail ;

– des transformations dans l'étiologie de l'épuisement professionnel, qu'il n'est plus possible de concevoir uniquement comme une conséquence directe de l'intensification du travail. À l'évidence, celui-ci apparaît de plus en plus comme un effet secondaire de la souffrance éthique : soit parce que les salariés déploient des efforts considérables afin de sauvegarder la qualité du travail, quitte à se surcharger ; ou bien, car ces derniers finissent par avoir recours à l'autoaccélération pour fuir la souffrance éthique ;

– enfin, Dejours pointe également des changements dans les méthodes de harcèlement moral. La pression des « chiffres » conduit de plus en plus de managers à harceler « spontanément » leurs subordonnés. Aussi, l'injonction à la performance et les contrats d'objectifs, couplés à la menace du déclassement, de la placardisation ou du licenciement, suffisent à produire des « harceleurs », sans que ces derniers soient pour autant des pervers narcissiques.

Je voudrais ajouter à l'inventaire dressé par Christophe Dejours un dernier élément, qui me semble également déterminant pour comprendre les phénomènes auxquels les cliniciens du travail font aujourd'hui face : il s'agit d'une extension du champ de la peur. La peur a très tôt été identifiée comme un danger psychique majeur par la psychopathologie et la psychodynamique du travail. Dans *Travail, usure mentale*, le premier ouvrage de Christophe Dejours (Dejours, 1980), c'était tantôt la peur de la maladie, tantôt la peur de la blessure et de l'accident, qui était au centre des investigations cliniques menées auprès du sous-prolétariat des zones périurbaines et des travailleurs du bâtiment. La lutte contre la peur occupe également une place majeure dans *Souffrance en France* (Dejours, 1998). Toutefois, dans l'essai de 1998, la peur n'est plus exclusive aux métiers dangereux. Dans *Souffrance en France*, c'est la peur engendrée par la précarisation et la menace de licenciement qui est centrale. Cette forme de peur demeure très présente aujourd'hui. Cependant, l'élargissement de la souffrance éthique, des tentatives de suicide et des suicides sur le lieu du travail, de l'épuisement professionnel et des maladies somatiques liées au travail, ainsi que l'extension des méthodes de harcèlement moral, génèrent de nouvelles formes de peur. Surtout lorsqu'elles sont couplées à une déstructuration de la coopération et à un démantèlement des dispositifs de protection sociale assurés jusqu'ici par le droit du travail.

De fait, nous voyons aujourd'hui surgir chez de nombreux salariés la crainte d'être, à leur tour, frappés par la souffrance pathogène. Beaucoup sont hantés par la peur de contracter une maladie ou de succomber à

un accident somatique, de sombrer dans la dépression ou d'être emportés par un raptus suicidaire. Comme si, finalement, les troubles psychiques liés au travail se répandaient telle une épidémie, par l'action d'un agent contagieux imparable contre lequel nous serions impuissants. Après tout, combien de salariés ont vu un de leurs collègues se faire humilier publiquement par son manager, sans que personne n'intervienne ou fasse preuve d'une quelconque solidarité ? Combien continuent de travailler dans des entreprises où des suicides ont eu lieu comme si de rien était, et dans lesquelles rien n'a été entrepris pour prévenir la survenue de nouveaux actes irréparables ? Combien, finalement, ont assisté à la dégradation de l'état physique d'un de leurs collaborateurs qui, plus au moins brusquement, finit par contracter une maladie somatique grave sans que personne n'ose publiquement mettre en cause le rôle de l'organisation du travail, bien que tout le monde soit convaincu que le travail est en partie responsable de ses troubles ? Ceux-là sont conscients que, faute d'une réforme de l'organisation du travail, il y a peu de raisons d'espérer une amélioration de leur sort.

Ajoutons à cela, enfin, l'incapacité des organisations syndicales de contrer les offensives de l'organisation gestionnaire du travail. Le monde syndical fait incontestablement les frais des techniques de domination imposées par la gestion, sans parvenir à inverser la pente. Et ce sont maintenant les syndicalistes qui tombent, victimes à leur tour de la souffrance pathogène.

Le manque de volonté politique et l'inaction dans le champ de la prévention finissent ainsi par produire de nouvelles formes de souffrance : en l'absence de transformations substantielles de l'organisation du travail, la souffrance paraît exponentielle et va jusqu'à inspirer la crainte d'un fatum, d'une causalité du destin qui s'abattrait sur les individus. Nombre de travailleurs font ainsi l'expérience accablante de l'impuissance. L'augmentation de la souffrance au travail n'a pourtant rien d'une fatalité. Les changements dans les formes cliniques de la souffrance sont bien entendu à mettre en lien avec les transformations survenues dans le domaine de l'organisation du travail. C'est assurément l'impact destructeur de l'organisation gestionnaire du travail sur la coopération qui est en cause dans cette évolution néfaste. Cet impact est aujourd'hui bien documenté par de nombreuses études en psychodynamique du travail (*cf.* Dejours, 2015, entre autres). Toutefois, en déstructurant la coopération, l'organisation gestionnaire du travail a également conduit à des modifications des stratégies de défense contre la souffrance au travail.

## **Évolution des stratégies de défense contre la souffrance au travail**

En effet, l'évolution des formes de souffrance s'accompagne d'une évolution concomitante des stratégies de défense. Cette évolution est intimement liée à la disparition des espaces de délibération, de l'activité déontique et de la coopération sous l'effet de l'évaluation individualisée des performances, du *lean* management et des méthodes d'assurance qualité. Dans ce contexte, où la concurrence généralisée et le chacun pour soi empêchent toute forme de coopération, les stratégies individuelles de défense représentent souvent le dernier recours des salariés pour éviter la décompensation. L'autoaccélération, en l'occurrence, demeure un moyen extrêmement répandu de combattre la souffrance au travail. Néanmoins, je souhaite aujourd'hui mettre l'accent sur un autre type de stratégie individuelle que nous avons rencontrée dans plusieurs enquêtes réalisées en France. Cette stratégie a sans doute toujours existé, mais elle nous semble aujourd'hui particulièrement agissante. Il s'agit de la stratégie de défense de la « défection ».

### **La stratégie individuelle de défense de la défection**

Pour résoudre les contradictions de l'organisation du travail, les travailleurs sont toujours obligés de fournir un surtravail. Autrement dit, la réduction du fossé entre le prescrit et l'effectif exige un effort volontaire, qui constitue la contribution subjective des individus au bon fonctionnement de l'organisation du travail. Ces efforts, dont le dessein est d'assurer la qualité, ont pourtant un coût psychique. Ils peuvent, de surcroît, représenter une source de fatigue, voire d'épuisement. Or, ils sont de moins en moins reconnus. La logique gestionnaire n'ayant que faire de la qualité du travail, l'on reproche le plus souvent aux salariés dévoués de faire de la « surqualité » ! En l'absence de reconnaissance s'instaure un déséquilibre entre leur contribution singulière et la rétribution de l'organisation du travail. Les individus sont ainsi renvoyés à l'inutilité des efforts et des sacrifices consentis. À ce vécu d'absurdité vient parfois s'ajouter un sentiment d'injustice, sinon un ressentiment, face au mépris gestionnaire du travail vivant. Lorsque l'on a perdu l'espoir de voir son dévouement reconnu, une des façons de compenser ce déséquilibre pathogène est de faire défection, c'est-à-dire s'empêcher de mettre son intelligence et son énergie au service du travail. La défection correspond à une grève du zèle, où les salariés abdiquent de réaliser le travail tel qu'ils estiment qu'il devrait être fait. Ils se contentent du strict minimum. Ils se retiennent, par exemple, de partager

leurs tricheries avec les collègues débutants, même lorsque ces derniers sont manifestement en difficulté ; ou de signaler certains dysfonctionnements de l'organisation du travail dont ils connaissent pourtant l'impact sur le travail et sur les individus (collègues, usagers, etc.)<sup>1</sup>.

Cette stratégie permet aux salariés de se protéger du risque de surcharge et de déception. Mais ce retrait défensif signifie également un arrêt de la contribution au travail collectif, la coopération devenant un enjeu secondaire par rapport à la préservation de soi. La stratégie de défense par la défection est au cœur du cynisme de la résignation analysé par Christophe Dejours dans *Le Choix* (Dejours, 2015). Bien qu'elle constitue un rempart utile contre la surcharge, la défection a des répercussions psychiques qui ne sont pas toutes bénignes. En réalité, la contrepartie de la défection est l'abandon du travail comme champ d'émancipation possible. Les travailleurs qui font défection se coupent, *nolens volens*, de la possibilité de ressentir l'enthousiasme et le plaisir au travail, qui sont au rendez-vous lorsque l'on permet aux individus d'apporter, à travers le travail ordinaire, une contribution à la culture (Dejours, 2009). En définitive, la défection risque de barrer l'accès à la sublimation par le travail.

Au-delà des implications pour l'économie psychique individuelle, les défenses par la défection ont également des répercussions sociales et politiques. Une des conséquences les plus visibles de ces défenses est le développement de formes d'individualisme et d'indifférence qui vont de pair avec un désintérêt pour la chose publique et la vie de la Cité. En dernière instance, la généralisation de la défection laisse la porte grande ouverte aux méthodes gestionnaires d'organisation du travail, qui peuvent ainsi déployer leurs instruments de domination sans rencontrer de résistance.

## Les idéologies défensives

En sus de la stratégie de la défection, il nous faut également mentionner un processus de radicalisation des stratégies de défense collectives. En effet, nous sommes de plus en plus souvent confrontés, dans nos enquêtes, à des modalités défensives extrêmes, à savoir des idéologies défensives. D'après la définition consacrée en psychodynamique du travail : « L'idéo-

---

1. Dans ses enquêtes en Guadeloupe, Valérie Ganem a également décrit des conduites de ce type, faisant partie de ce qu'elle a nommé la « stratégie de défense de la désobéissance » (Ganem, 2012). Cependant, dans la stratégie de défense analysée par Ganem, la qualité du travail et la coopération semble préservées, contrairement à ce qui s'observe dans la stratégie de défense de la défection.

logie défensive est une forme radicalisée de stratégie collective de défense 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 d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par référence à l'ennemi commun d'autre part» (Dejours, 2008, p. 73). Les stratégies défensives se convertissent en idéologies défensives lorsque le rapport à la souffrance est bloqué, c'est-à-dire lorsque le sujet ne dispose plus d'aucune marge de manœuvre pour transformer ou subvertir sa souffrance.

Dans nos dernières enquêtes, les idéologies défensives sont apparues essentiellement comme un moyen de combattre la peur et la souffrance éthique. Premièrement, car, en désignant un ennemi commun, les idéologies défensives vectorisent la haine de soi (produit de la souffrance éthique) (Demaegdt, 2016) vers un objet externe, dans un mouvement projectif. C'est alors autrui qui devient la cible de la haine, plutôt que soi-même, ce qui permet de réduire la tension interne à l'appareil psychique. Deuxièmement, car la violence exercée contre autrui permet de contrer la peur (comme le notait déjà Christophe Dejours dans *Conjurer la violence*, « la haine fonctionne comme une réaction défensive contre la peur » [Dejours & collectif, 2007, p. 43]). Et, de fait, c'est bien la haine de l'ennemi commun qui assure la cohésion du collectif dans le cas des idéologies défensives. Si l'on reprend une terminologie freudienne, le passage des stratégies aux idéologies défensives correspond au passage de la « masse organisée » à la masse « inorganisée<sup>2</sup> ». Autrement dit, au passage d'un mode de coopération fondé sur la délibération et la recherche d'accords à une coopération vidée de toute substance éthique. Dans la masse inorganisée, la coopération est fondée sur des liens libidinaux plutôt que sur des liens de travail.

Le processus de déstructuration de la coopération qui aboutit à la formation des idéologies défensives – et dont l'origine est la peur produite par les menaces de l'organisation du travail – fait le lit de l'autoritarisme. En effet, les idéologies défensives participent au retournement de la peur en violence. Dès lors, elles risquent d'alimenter toute sorte de comportements violents : persécutions, lynchages, affrontements entre clans, etc. En somme, les idéologies défensives façonnent des sujets susceptibles d'adhérer aux mouvements autoritaires les plus divers, en particulier lorsque

---

2. Pour ceux que cette question intéresse, vous trouverez, dans le 2<sup>e</sup> chapitre du volume II de *Travail vivant* de Christophe Dejours, une analyse précise de ce processus.

leurs leaders affichent les attributs virils de la force et de la puissance (sur l'importance de l'imaginaire de la toute-puissance, je vous renvoie encore à Dejours, 2009, vol. II, chapitre 2).

## Conclusion

La clinique des idéologies défensives nous permet de faire un lien entre la vague autoritaire, qui partout déferle dans le monde, et la dégradation du rapport au travail. L'évolution des comportements politiques de nos contemporains n'est pas indépendante de l'évolution des modalités de défense adoptées par les travailleurs pour se protéger des nouvelles formes de souffrance.

Les déformations de la subjectivité induites par la transformation du rapport souffrance/défenses nous obligent, enfin, à repenser la rationalité de nos actions. Car les défenses par la défection et les idéologies défensives forment les deux faces d'un fatalisme problématique pour tous ceux qui croient encore à la transformation des situations de travail. Il nous faut tenir compte de cette évolution et en tirer les conséquences pour l'action. Des propositions visant à surmonter les problèmes soulevés par l'organisation gestionnaire du travail ont été présentées lors du dernier CIPPT, à Paris (Demaegdt et coll., 2019). J'espère que nous aurons l'occasion de les discuter pendant ce colloque.

Duarte Rolo

*Maître de conférences, Université de Paris*  
*duarte.rola @u-paris.fr*

## Bibliographie

- DEJOURS C., 1980, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* (édition revue et augmentée, 2008), Bayard Centurion.
- DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil.
- DEJOURS C., 2008, *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (Vol. 1-1), Bayard.
- DEJOURS C., 2009, *Travail vivant. Tome 2, Travail et émancipation*, Payot.
- DEJOURS C., 2015, *Le Choix*, Bayard Culture.
- DEJOURS C., 2019, « La pratique de l'enquête-intervention : Quelles inflexions dans le contexte d'aujourd'hui ? », *Travailler*, N° 41 (1) : 87-95.
- DEJOURS C., & COLLECTIF, 2007, *Conjurer la violence : Travail, violence et santé*, Payot.
- DEMAEGDT C., 2016, *Actuelles sur le traumatisme et le travail*, PUF.

DEMAEGDT C., DUARTE A., EDREI B., & ROLO D., 2019, « Enquête avec fin et enquête sans fin », *Travailler*, N°41 (1) : 75-85.

Ganem V., 2012, *La Désobéissance à l'autorité. L'énigme de la Guadeloupe*, Paris, PUF.

**Mots clés :** *Organisation gestionnaire du travail. Stratégies défensives. Idéologies défensives. Autoritarisme.*

**Work management organization and clinics of defensive ideologies**

**Abstract:** *By disrupting cooperation, the managerial organization of work has produced a transformation of suffering at work. The evolution of these forms of suffering has been accompanied by a transformation of defensive strategies. In this article, we will analyze two specific forms of defenses: the individual defense strategy of defection and defensive ideologies. We will link these modalities of defense against suffering at work with the changing political behavior of our fellow citizens, showing that the deterioration of the relationship to work plays a major role in the rise of authoritarian behavior and policies.*

**Keywords:** *Managerial organization of work. Defensive strategies. Defensive ideologies. Authoritarianism.*

**La organización de gestión del trabajo y la clínica de ideologías defensivas**

**Resumen :** *Al desestructurar la cooperación, la organización del trabajo basada sobre el modelo de gestión ha producido una transformación en las formas de sufrimiento en el trabajo. La evolución de estas formas de sufrimiento ha sido acompañada por una transformación de las estrategias de defensa. En este artículo, analizaremos dos formas específicas de defensas: la estrategia individual de defensa por desertión y las ideologías defensivas. Vincularemos estos métodos de defensa contra el sufrimiento en el trabajo con la evolución del comportamiento político de nuestros conciudadanos, y mostraremos como el deterioro de la relación con el trabajo hace surgir comportamientos y políticas autoritarias.*

**Palabras claves:** *Organización del trabajo basada en la gestión. Estrategias de defensa. Ideologías defensivas. Autoritarismo.*