Santé au travail et enjeux organisationnels : point de vue d'un clinicien

Autor(en): **Reith, Bernard**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 1

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823151

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

SANTÉ AU TRAVAIL ET ENJEUX ORGANISATIONNELS: POINT DE VUE D'UN CLINICIEN

BERNARD REITH
Psychanalyste en cabinet privé
Membre de la Société suisse de Psychanalyse (SSPsa)
dr.bernard.reith@hin.ch

Le psychanalyste qui explore l'expérience subjective inconsciente de patients souffrant gravement au travail, est amené à faire des hypothèses sur les phénomènes inconscients de groupe qui accompagnent les dysfonctionnements des entreprises. Le cas d'un ouvrier qualifié, devenu la cible d'un harcèlement inquiétant avec des ordres contrevenant aux normes de sécurité et le mettant en danger de blessure physique, permettra de montrer comment sa conflictualité inconsciente a pu entrer en résonance avec l'angoisse inconsciente portée par tous les collaborateurs, à tous les niveaux, d'une entreprise en voie restructuration sans réduction d'effectifs. Une impuissance collective face aux passions humaines semble avoir été à l'origine du drame. Un modèle de gestion privilégiant un discours impersonnel portant sur la rentabilité et la rationalisation, semble l'avoir emporté sur celui de la responsabilité et du travail bien fait, entraînant des défaillances de la fonction de contentant psychique de l'organisation. Il en a résulté un vécu de non reconnaissance des réalités subjectives chez les collaborateurs, libérant en eux des vécus de destructivité interne et conduisant à la recherche d'un bouc émissaire. Ce modèle psychanalytique paraît compatible avec ceux issus de la sociologie et de la philosophie politique. Il met en garde contre l'espoir illusoire de trouver des modèles d'économie politique et de gestion qui permettraient de faire abstraction des réalités humaines.

Mots-clés: psychanalyse, inconscient groupal, destructivité, reconnaissance.

LE MODÈLE PSYCHANALYTIQUE: DE LA SOUFFRANCE INDIVIDUELLE À LA FOLIE COLLECTIVE

Le cabinet du psychanalyste et du psychothérapeute psychanalytique est un observatoire très particulier. Je m'y occupe uniquement de patients individuels et n'interviens pas directement en entreprise. Par conséquent, je vois le monde du travail indirectement, avec les yeux des personnes qui m'en parlent. Ne pouvant saisir que la réalité subjective de ces dernières, la représentation que je me fais de leur lieu de travail est colorée par leur interprétation des événements et des relations.

Il convient de souligner d'emblée la spécificité de cette approche, avec ses conséquences méthodologiques, afin de discuter en connaissance de cause des conclusions qu'il est possible d'en tirer, ou non. Le clinicien qui constate la souffrance des patients et qui entend leurs récits de maltraitance institutionnelle, est naturellement amené à s'interroger sur les causes de ces situations. Comme il y a des points où les récits se recoupent souvent, semblant

refléter des expériences d'ordre plus général, il est raisonnable de se forger des hypothèses sur l'impact de l'organisation des entreprises sur la santé psychique des personnes qu'elles emploient, hypothèses que le clinicien n'est pas en mesure de vérifier directement. Tout l'intérêt du dialogue interdisciplinaire est de comparer nos points de vue et d'ajuster nos représentations respectives.

Il y a une particularité supplémentaire de ma position de psychanalyste, qui représente à la fois une difficulté et une ressource pour aborder ces situations. Au sein de la subjectivité des personnes qui me consultent, je m'intéresse, en tant que psychanalyste, à sa composante inconsciente, dite réalité «interne» ou «intrapsychique». Il s'agit d'une sorte de carte qui influence la perception du monde et des relations, à l'insu du sujet. Elle est construite en partie sur ses expériences concrètes passées et présentes, faites dans la réalité «externe», mais nécessairement expérimentées et interprétées de façon unique et originale, en fonction de son équilibre propre. Chacun a sa propre réalité interne inconsciente.

Dans la relation psychanalytique, elle se dévoile dans le transfert, c'est à dire dans le rôle imaginaire que le patient m'attribue dans sa réalité interne et qui influence sa relation avec moi. Le transfert, aussi, est un phénomène universel. La relation psychanalytique permet de le mettre en évidence et de le comprendre, mais il se joue en fait dans toutes les relations, le plus souvent à l'insu des personnes en présence. Ce qu'un patient me dit de son monde professionnel ne m'intéresse donc pas seulement comme récit subjectif, mais aussi comme expression de son transfert sur moi; à son tour, son transfert sur moi me renseigne sur son transfert sur ses collaborateurs et sur les autres personnes importantes de son existence.

Partant de là, l'intérêt du travail psychanalytique est double. D'une part, il favorise le traitement de l'individu. Il permet de mettre en évidence et de mieux comprendre l'influence de la réalité interne inconsciente de la personne, sur les relations qu'elle établit avec la vie, avec les autres et avec elle-même. Si je parviens à aider mon patient à prendre conscience d'un transfert inconscient sur moi, l'effet de dégagement qui en résulte lui permet d'étendre sa prise de conscience à son transfert sur ses autres relations, qu'il est alors en mesure de voir de manière plus objective et de modifier. Fort de la découverte de sa propre subjectivité inconsciente, cette nouvelle objectivité inclut notamment la reconnaissance d'une subjectivité semblable chez les autres, qu'il est à lors mieux à même de prendre en compte, y compris l'impact de ses propres attitudes sur leur réalité interne à eux.

Ceci nous amène à décrire l'autre intérêt du modèle psychanalytique, à savoir sa dimension collective. Tout comme les récits sur le vécu subjectif du milieu professionnel se recoupent, pointant des expériences partagées par un grand nombre de collaborateurs, il y a des points communs entre les réalités internes inconscientes des sujets, ainsi qu'entre les relations transférentielles qu'ils établissent, permettant de décrire des phénomènes universels, caractéristiques de la condition humaine.

Au même titre que la réalité interne inconsciente et le transfert, un autre phénomène universel est la communication inconsciente, par laquelle nous nous influençons les uns les autres à notre insu, d'inconscient à inconscient, parfois de manière extrêmement forte au point de provoquer des phénomènes interpersonnels ou groupaux qui prennent temporairement le pouvoir sur nous. Les transferts de l'un et de l'autre se répondent, la vie fantasmatique inconsciente de l'un répondant à celle de l'autre et vice-versa, pouvant s'enrichir pour produire une intersubjectivité forte et créative, mais pouvant aussi se combiner en un mélange

explosif, qui devient autonome et dépasse les individus, prenant le pouvoir sur eux. Cela peut se passer dans les relations interpersonnelles comme dans les groupes et les institutions, allant jusqu'à engendrer une folie collective.
Beaucoup plus que la sexualité, c'est la destructivité qui est principalement libérée dans ces états de folie, expression et conséquence du débordement des psychismes individuels. Pour la contenir, il y a besoin d'un cadre ayant fonction de contenant psychique, permettant de contrôler le passage à l'acte, et d'une relation de reconnaissance, permettant de comprendre et d'élaborer ce qui a débordé les sujets. Quand on va au fond de ce qui s'est passé on rencontre toujours les différentes formes de souffrance inhérentes à la vie psychique et à la condition humaine. Les sujets s'en protègent plus ou moins bien ou mal, en fonction notamment des conditions propices ou adverses de leur environnement.
Il s'agit de processus qui sont à l'œuvre dans les traitements psychanalytiques, où les fonctions de contenant et de reconnaissance sont indispensables pour rencontrer la souffrance qui est au centre de la folie et lui permettre de trouver un meilleur dénouement. Mais ils sont pertinents également pour la vie des groupes, qui ont tout autant besoin de cadres contenants et de structures favorisant la reconnaissance de la subjectivité. Ils sont importants pour comprendre l'impact, sur l'expérience des sujets, de l'organisation des entreprises ou institutions où ils travaillent.
En somme, je pense que le travail psychanalytique individuel met en évidence des phénomènes psychiques qui sont si forts qu'il est permis de penser qu'ils sont à l'œuvre en tout un chacun, ainsi qu'entre les personnes et les groupes, dans toutes les circonstances de la vie. C'est ce qui a conduit Freud, tout au long de son œuvre, à postuler leur présence dans la vie sociale et proposer que l'une des fonctions des structures sociales serait de les contenir et de les canaliser. Les approches psychanalytiques de groupe (Bion 1961, Anzieu 1975, Kaës et al 1979, Kaës 2013) confortent ces hypothèses.
Je ne pense pas, bien sûr, que tous les collaborateurs d'une entreprise devraient être mis au bénéfice d'une psychothérapie, ni que les managers devraient devenir psychanalystes. Ce serait inutile et probablement contre-productif. En revanche, je pense qu'il peut être utile aux responsables aux différents échelons de l'entreprise de connaître ces phénomènes et d'en tenir compte dans leur gestion quotidienne comme dans leurs projets de restructuration.

UN EXEMPLE DE FOLIE COLLECTIVE EN ENTREPRISE: LE CAS DE FRANÇOIS

Pour illustrer mon propos, je reprendrai le cas de François, que j'avais rapporté en 2011 (Reith 2011) pour décrire le travail psychanalytique individuel auprès de personnes souffrant de harcèlement. Il permettra également d'évoquer ce que François m'avait donné à imaginer au sujet du mal-être qui semblait avoir envahi son environnement professionnel. C'est cette construction, portant sur le dysfonctionnement de l'entreprise mais faite à partir de l'observatoire spécifique du cabinet du clinicien, que je souhaite soumettre au dialogue interdisciplinaire.
Ouvrier qualifié, François s'était trouvé la cible d'un harcèlement inquiétant de la part de sa hiérarchie, avec notamment des ordres contrevenant aux normes de sécurité de l'entreprise et le mettant en danger de blessure physique, ce qui s'était d'ailleurs réalisé à une occasion, heureusement sans entraîner de handicap. Cela s'était passé dans le cadre d'une restructuration, sans réduction d'effectifs, où il s'était trouvé privé d'une partie de son autonomie

d'ouvrier expérimenté, et où en même temps son chef direct, qu'il aimait beaucoup, avait été remplacé par un jeune chef dont il remettait en question la compétence et la légitimité. Il avait fait actionner les services de médiation de l'entreprise et avait été déplacé dans une autre unité, mais ses réactions de défense et de protestation avaient frappé les esprits et tourné beaucoup de responsables contre lui, tout en diminuant sa capacité à collaborer à son avantage au processus de régulation de la situation. Son effondrement dépressif avec arrêt de travail prolongé n'avait pas arrangé les choses et son avenir dans l'entreprise n'était pas assuré.

François avait eu une enfance mouvementée. Il avait perdu son père très tôt, avait été placé par sa mère chez ses grands-parents, puis avait vécu à nouveau avec sa mère qui ne le protégeait pas contre un beau-père extrêmement violent, au point où les autorités l'avaient placé en institution. Le lien avec la perte de son ancien chef, remplacé par un nouveau et moins adéquat, saute aux yeux. Il s'agit de ce que j'ai appelé la réalité interne inconsciente, mais qu'il est inutile d'essayer de montrer directement, n'ayant qu'une valeur théorique pour le patient tant qu'elle n'est pas vécue directement dans la relation thérapeutique. Il y a eu un moment clef quand je me suis rendu compte que François avait parfois avec moi une relation un petit peu provocatrice et revendicatrice, qui pouvait me conduire à me sentir comme si j'étais son nouveau chef ou son beau-père. Cela pouvait ressembler à ce qu'on lui avait reproché dans ses rapports avec sa hiérarchie, et dont il m'avait fait part. A la prochaine occasion où cela s'est produit, j'en ai profité pour attirer son attention sur ce qui venait de se passer avec moi et je lui ai proposé l'idée qu'il réagissait parfois avec moi comme si j'étais son beau-père, et qu'il lui était peut-être arrivé quelque chose de semblable avec son nouveau chef, éprouvant face à lui des sentiments d'injustice et de révolte qui n'étaient pas seulement motivés par ce qui se passait dans l'entreprise, mais qui lui rappelaient ceux qu'il avait eus avec son beau-père. Il s'est illuminé: «*Nom d'une pipe, c'est vrai quand j'y pense, quand je suis en face de ce chef je* vois *mon beau-père. Je m'énerve rien qu'à le voir et je m'emporte, je pars comme un cheval au galop. Je le sais, on me l'a déjà dit, et ça, évidemment, ça joue contre moi*». A partir de cet échange, il a amélioré sa capacité à percevoir ses propres réactions et à les garder pour lui, tout en parvenant à prendre position de façon plus affirmée mais moins hostile et moins autodestructrice dans sa nouvelle unité ainsi que dans les démarches de médiation.

Si je rapporte cette histoire, ce n'est pas pour suggérer que l'origine du problème se trouvait entièrement chez François. C'était un homme intelligent, ouvrier enthousiaste et recherché pour son expérience, qui avait derrière lui une bonne stabilité professionnelle. C'était un père, mari, collègue et ami dévoué et aimé. Il avait simplement son histoire et sa subjectivité inconsciente, comme chacun d'entre nous. S'il fallait le considérer comme malade avant l'enchaînement de circonstances ayant conduit au harcèlement, alors nous le serions *tous*. Il avait perdu sa mère dans l'année précédant les événements, ce qui a sans aucun doute constitué un facteur fragilisant, rappelant ses vécus d'abandon antérieurs. Cela dit, tous les hommes sont déstabilisés quand ils perdent leur mère, mais ne se font généralement pas mobber pour autant. On aurait pu s'attendre au contraire à ce que François trouve soutien et consolation dans une entreprise qu'il aimait et où il avait beaucoup d'amis.

Il faut donc chercher l'explication ailleurs, dans des circonstances qui n'ont pas seulement affecté François, mais aussi son environnement. Ce qu'il m'a décrit des attitudes des autres,

même s'il les a forcément interprétées à sa manière, peut conforter l'hypothèse d'un effet de groupe. C'est ici que je quitte le terrain de la réalité interne de mon patient pour aborder celui, plus hypothétique pour le praticien que je suis, de la réalité de l'entreprise. Cela dit, le récit de François rappelle celui d'autres patients victimes de harcèlement ou souffrant de burnout.

L'entreprise était viable, mais confrontée à des changements structurels de son environnement économique pouvant laisser prévoir une concurrence accrue, expliquant un souci de rentabilité et de rationalisation des structures. Un nouveau directeur, venant d'une autre branche, avait été nommé pour mener à bien ce processus. François n'avait pas compris les raisons exactes de certains changements, comme la redistribution entre départements de certaines unités dont la sienne, ou les déplacements des cadres. Il avait en revanche pensé que quelques-uns des changements plus techniques seraient de nature à diminuer l'efficacité et la sécurité des travailleurs. Il s'en était exprimé lors d'une assemblée du personnel en présence du directeur, mais il avait eu l'impression que son intervention n'était pas prise au sérieux, voire malvenue, les décisions ayant déjà été prises. Après l'arrivée de son nouveau chef, qui ne connaissait pas bien le travail de l'unité, il avait essayé de discuter avec lui de certaines instructions qui lui paraissaient techniquement peu performantes. Le jeune chef s'en était offusqué, lui ordonnant d'obtempérer. C'est à la suite de ces échanges, mais ostensiblement en raison de manque d'effectifs, que ce chef lui avait fait accomplir seul des tâches pour lesquelles les consignes de sécurité écrites exigeaient deux ouvriers, et que François avait été blessé, heureusement pas gravement, mais en ayant eu très peur. Des collègues lui avaient aussi rapporté que, dans son dos, le jeune chef aurait exclamé qu'il aurait sa peau.

Il avait fondé beaucoup d'espoirs dans le processus de médiation, mais il avait eu l'impression d'une démarche administrative, avec beaucoup de papiers à remplir et de procès-verbaux à signer, reléguant l'écoute de son vécu subjectif au second plan. Il vivait la neutralité impersonnelle et la lenteur du processus comme un abandon. Dans la tourmente, lors d'une fête du personnel, il avait refusé de saluer le directeur, qui lui avait ensuite refusé à son tour l'entrevue qu'il avait sollicité pour s'excuser. Depuis cet incident, il avait eu l'impression d'un froid de la part des services RH, qui se cantonnaient à se référer aux procédures en cours. Son ancien chef était soutenant mais emprunté, l'encourageant à tenir le coup. Arrivé dans la nouvelle unité après son arrêt de travail, il avait découvert que le renouvellement de son contrat était suspendu en attendant qu'il y fasse ses preuves, alors qu'il n'avait commis aucune faute professionnelle, ce qui avait décuplé ses sentiments d'injustice.

Même en tenant compte de la forte personnalité et de la subjectivité de François, l'impression que donne ce récit est que tous ont dysfonctionné autour de lui. L'ayant eu en face de moi dans une relation psychothérapeutique, j'étais bien placé pour savoir qu'il était fier et craintif, pouvant donner l'impression de me défier tout en espérant que je tienne le coup, cherchant respect et reconnaissance réciproques tout en guettant l'injustice ou l'incompréhension. Ma tâche de spécialiste était de comprendre cela en fonction de son histoire et de l'aider à mieux se positionner dans sa situation de crise. Il m'a cependant semblé que dans la vie courante, sans être spécialiste et sans avoir besoin de réfléchir en termes d'inconscient ou de transfert, l'on comprend intuitivement ce genre de trait de personnalité et que l'on y répond par une relation d'affirmation réciproque, sans se sentir particulièrement menacé et sans penser qu'il faut contre-attaquer. C'est ce que son ancien chef d'unité semblait avoir su

faire, s'attirant du coup l'estime et la gratitude durables de François.
Il n'y a aucune raison de supposer à priori que les autres collaborateurs auraient été incapables de faire pareil, allant du jeune nouveau chef d'unité au nouveau directeur de l'entreprise, en passant par les responsables RH. Attribuer ce qui s'est passé à leurs personnalités respectives reviendrait à faire la même erreur que si on l'attribuait à la seule personnalité de François. Eux aussi, semblent avoir été débordés. En cas de dérapage entre deux personnes, ou dans une unité de travail, on compte sur les tiers organisationnels pour remettre de l'ordre, recadrer les protagonistes et rétablir le dialogue; ces tiers trouvant eux-mêmes appui sur les structures hiérarchiques et de médiation, les normes écrites et conventionnelles, ainsi que la solidarité collective face aux difficultés du travail. Dans le cas présent, tous les intervenants et toutes les instances, y compris les médiateurs, semblent avoir failli ou du moins tardé dans leur tâche, comme s'ils se sentaient impuissants face au drame humain qui était en train de se dérouler.
Le processus était toujours en cours quand j'ai fini mon traitement avec François, qui s'estimait désormais capable de se défendre sans mon accompagnement; c'est seulement plus tard qu'il m'a appris par téléphone qu'il a pu garder son poste dans la nouvelle unité où il avait été déplacé. Mais le fait qu'une entreprise puisse contrevenir à ses propres normes de sécurité, exposer activement un collaborateur à des situations dangereuses pour lui, essayer ensuite de lui en faire porter la responsabilité, pour enfin le déplacer vers une unité où ses compétences spécialisées et sa grande expérience seront moins bien utilisées, relève, du moins vu de l'extérieur, d'une forme de folie collective, que personne n'a su contrôler.

HYPOTHÈSES: CONTENANT, RECONNAISSANCE ET DESTRUCTIVITÉ

Sur la base de récits comme celui de François et avec mes outils de psychanalyste, voici comment je m'explique cette folie et cette impuissance collectives.
Du point de vue de François, les décisions de restructuration avaient été prises sans consulter les collaborateurs de son niveau et n'avaient pas été expliquées d'une manière qui prenne sens pour eux, donnant l'impression d'obéir à une logique arbitraire divorcée des réalités du terrain. Un discours impersonnel portant sur la rentabilité et la rationalisation tendait à l'emporter sur celui, plus personnel et auquel François était identifié, portant sur la responsabilité individuelle et collective et le travail bien fait. Officiellement, ces dernières normes n'étaient pas abolies, mais dans la pratique elles étaient plus difficiles à mettre en œuvre. Vu de l'extérieur, j'ai eu l'impression d'une organisation de l'entreprise paraissant plus rigide et moins adaptée aux réalités des collaborateurs, ainsi qu'aux réalités du terrain. Les nouvelles directives n'amélioraient pas, voire compliquaient, les modalités pratiques d'exécution du travail, tout en affectant la réalité humaine des collaborateurs, diminuant leur sentiment d'exister en tant que personne, portée par, et contribuant à, une activité et une organisation qui prennent sens.
En psychanalyse, la notion de «contenant» psychique, issue des travaux de Bion (1962, 1965, 1967), décrit la fonction du psychanalyste qui est amené à travailler avec des états psychiques, généralement issus d'expériences précoces ou traumatiques, que le patient n'a pas pu intégrer dans un tissu symbolique partageable et qui persistent par conséquent à l'état brut, sans pouvoir prendre sens pour lui et ne pouvant que s'exprimer sous la forme de décharge dans l'agir ou le symptôme. Ces états impensés se manifestent dans le transfert de

manière déroutante, pouvant paraître insupportables et donnant envie de les éviter, ou de les contrecarrer, au lieu de les vivre et de les penser. La tâche du psychanalyste est de s'appuyer sur son cadre psychanalytique, sa théorie et ses capacités personnelles pour les accueillir et les «contenir» en lui, sans les renvoyer au patient à l'état brut, le temps de les «transformer», c'est-à-dire de leur trouver un sens qu'il soit possible de restituer au patient sous une forme qu'il puisse utiliser, et de l'élaborer ensemble. Ce modèle de fonction de «contenant» paraît également valable pour les relations humaines en général et pour les structures sociales et culturelles en particulier, comme proposé par exemple de manière un peu différente mais compatible dans les concepts d'espace transitionnel ou d'espace potentiel de Winnicott (1971), par les analystes de groupe (Kaës et al 1979), ou par le sociologue anglais Michael Rustin (1991).

Ma première hypothèse est donc que le modèle de gestion de l'entreprise est devenu trop abstrait et trop éloigné de l'expérience subjective des collaborateurs pour pouvoir encore la «contenir» de façon humaine, et leur permettre d'y trouver du sens, individuellement et ensemble. Personne ne semble avoir été pleinement en mesure d'entendre, ou supporter d'entendre, la détresse de François, ni d'y donner un sens permettant de s'y identifier et de le soutenir. Il est possible que ce soit parce que les autres collaborateurs se sentaient eux-mêmes à l'abandon, faute d'un contenant psychique suffisant.

Dans ce contexte, François ne s'est plus senti reconnu comme personne. Quand il est intervenu en assemblée pour poser la question de la sécurité des travailleurs, il a eu un premier sentiment de non reconnaissance de ses besoins vitaux élémentaires. Quand, ensuite, il a essayé de discuter avec le nouveau chef de procédures techniques qui lui paraissaient problématiques, il a eu en plus le sentiment de ne plus être reconnu pour ses compétences spécifiques jusque-là admises de tous. Il était connu pour sa connaissance des machines et sa capacité à inventer des solutions en cas d'imprévu, sa capacité d'affronter le «réel» du travail (Dejours 2009), et il en était fier; brusquement, il se trouvait exclu de «l'espace de délibération dans le travail» (Dejours 2009) auquel il avait si souvent contribué. Quand, enfin, les procédures de médiation ont traîné en longueur et que les RH ont suspendu le renouvellement de son contrat, il a eu un sentiment de non reconnaissance de ses droits légitimes d'employé.

On reconnaît dans cet enchaînement les trois besoins de reconnaissance décrits par le philosophe allemand de l'école de Francfort, Axel Honneth (2000):

1. La reconnaissance des besoins élémentaires et de l'intégrité physique;
2. La reconnaissance de la personnalité juridique et de l'intégrité sociale; enfin,
3. La reconnaissance de la contribution sociale originale, propre à chaque sujet et lui conférant sa dignité.

Cette notion de «reconnaissance», issue de la philosophie et de la sociologie, se retrouve dans la psychanalyse, notamment chez Winnicott (1971) qui décrit comment, à l'instar du nourrisson, nous nous sentons exister d'abord *dans le regard* des autres; ainsi que chez Bion (1962, 1967), pour qui notre sentiment d'exister commence *dans l'esprit* des autres.

Ma deuxième hypothèse est par conséquent que dans une culture d'entreprise mettant en avant des principes trop abstraits par rapport aux besoins subjectifs des collaborateurs,

ceux-ci n'étaient plus pleinement en mesure de se reconnaître mutuellement – tant dans le sens psychique de la reconnaissance de la réalité subjective de l'autre, que dans le sens sociologique de la reconnaissance de l'intégrité physique, de l'intégrité sociale et de la dignité. François, de son côté, n'a pas non plus su reconnaître et soutenir le nouveau chef d'unité dans sa tâche de mener à bien les nouveaux objectifs, ni reconnaître à un moment donné le directeur, dans le respect que commandait sa fonction.

Désespérant d'être entendu, François a sans doute monté le ton. Son nouveau chef semble être monté en symétrie, au point d'en faire une affaire personnelle et d'en oublier ses responsabilités dans le mouvement impulsif, en reprenant l'expression qui lui a été attribuée, «d'avoir sa peau». A partir de là tout le monde semble s'être trouvé dépassé par la tempête passionnelle et destructrice qui s'était déclenchée. De l'extérieur, on peut avoir l'impression que tous les intervenants ont longtemps évité de prendre acte et de confronter cette violence avec la fermeté qui s'imposait – de prendre le taureau par les cornes ou, pour reprendre l'idée de François, de saisir le cheval par la bride.

La destructivité est une réalité humaine. Il suffit de contempler l'histoire et d'actualité pour s'en convaincre; pourtant, nous cédons régulièrement à la tentation de la sous-estimer. Nous n'avons pas fini de chercher à en comprendre les causes, mais nous avons des pistes qui nous permettent d'esquisser des réponses. Du côté de la sociologie, Axel Honneth (2000, 2007) rappelle que le sentiment de non reconnaissance déclenche une lutte, parfois violente, pour faire valoir ce besoin.

Du côté de la psychanalyse, d'autres hypothèses paraissent également pertinentes. Les principaux modèles psychanalytiques, que je ne résumerai pas ici faute de place, divergent quant à l'origine de la destructivité: primaire, en tant que force innée du psychisme cherchant toujours expression, vers l'intérieur du psychisme ou vers l'extérieur; ou secondaire, fruit des aléas du développement précoce de la personne, en réaction aux traumatismes ou aux carences de l'environnement parental. Au-delà de leurs différences, tous les modèles se rejoignent pour considérer que la violence physique et morale, qu'elle soit auto- ou hétéro-agressive, surgit à la suite d'une défaillance de l'intégration et la transformation, par la psyché, des pulsions primitives en des expressions plus favorables à la vie et à la coexistence. Tous les modèles estiment que l'environnement (familial, social, culturel) joue un rôle essentiel dans le développement et le soutien des capacités de transformation. Il s'agit d'un ensemble de processus apparentés que, pour les besoins de cet article, je résumerai en quatre étapes:

1. une détresse interne se produit quand le sujet ne trouve pas de répondant capable de l'aider à contenir et à transformer ses pulsions et expériences, en pensée partageable et symbolisable;
2. cet état de détresse déclenche une quête, au besoin violente, de rencontre avec un autre capable d'y répondre;
3. en cas d'échec trop massif ou prolongé de cette quête, la détresse se transforme en catastrophe interne, avec effondrement des capacités psychiques;
4. l'effondrement et la défaillance de l'environnement sont vécus non pas comme un manque, mais comme une présence hostile: comme une attaque par des agents persécuteurs, qui auraient créé la situation et contre lesquels il faudrait lutter.

Cet enchaînement peut être parfaitement inconscient, représenté sous la forme de fantasmes extrêmement angoissants qui altèrent ou occultent la perception de la réalité. Il ne s'agit pas que de théorie: je fais régulièrement l'expérience de ces phénomènes lors des moments difficiles des psychanalyses et des psychothérapies, où ils peuvent se manifester de manière parfois bruyante et douloureuse, ne se calmant que quand j'ai pu recevoir, contenir et transformer ce que le patient avait inconsciemment besoin que je comprenne.

Fort de ces arguments, ma troisième hypothèse est qu'une restructuration peut-être bien ficelée sur le papier, mais trop «top-down» et éloignée des réalités du terrain, a conduit à des défaillances dans la prise en compte de la subjectivité et des besoins de reconnaissance des collaborateurs, tant au niveau personnel qu'au niveau spécifiquement professionnel, déclenchant chez eux des phénomènes de destructivité incontrôlés et d'abord minimisés, voire niés. Ces phénomènes se sont propagés de proche en proche, infectant tout le groupe, au point où il n'était plus possible de considérer complètement l'autre comme un être humain.

Il y avait bien des structures, des règles et des procédures censées gérer ces situations, mais dans la pratique elles servaient davantage la théorie et la paperasse, que les personnes et la productivité réelle.

Dans un sens, il y avait trop d'ordre dans cette entreprise, et surtout un ordre trop abstrait. En philosophie politique, Myriam Revault d'Allones (1995) montre à mon avis très bien comment une apparente «rationalité» qui tenterait d'éliminer les passions humaines au lieu de les prendre en compte, conduit aux pires dérapages.

Face à ces passions que l'on ne parvient pas à comprendre, le réflexe est de chercher à désigner un persécuteur coupable du désordre. François, que son histoire et son deuil prédisposaient au rôle de paratonnerre et de bouc émissaire, a failli être celui-là.

Sur la base de ses études fouillées, Christophe Dejours (1998, 2009) propose que de tels écarts entre les descriptions «gestionnaire» et «subjective» du travail sont dus à une conjonction de causes, dont la peur générée par la «guerre économique»; des instruments inappropriés comme l'évaluation individuelle des performances et les démarches de qualité totale; les mécanismes de défense collectifs contre les difficultés et les dangers inhérents au travail réel; ainsi que les défenses contre les risques de la collaboration. J'ajouterai, de mon point de vue de clinicien, qu'ils découlent tout autant de l'espoir illusoire, mais que nous tendons tous à partager, qu'il serait possible de trouver des modèles de pensée, d'être et de faire qui nous mettraient à l'abri des angoisses intra- et intersubjectives inhérentes à la condition humaine.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Anzieu, D. (1975). *Le Groupe et l'Inconscient*. Paris: Dunod.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

Bion, W. R. (1962). *Learning from Experience*. London: Heinemann.

Bion, W. R. (1965). *Transformations*. London: Karnac.

Bion, W. R. (1967). *Second Thoughts*. London: Heinemann.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.

Dejours, C. (2009). *Travail vivant*. Paris: Payot.

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Cerf. Edition originale: *Kampf um Anerkennung*. Frankfurt: Suhrkamp, 1992.

Honneth, A. (2007). *La réification. Petit traité de Théorie critique*. Paris: Gallimard. Edition originale: *Verdinglichung. Eine anerkennungstheoretische Studie*. Frankfurt: Suhrkamp, 2005.

Kaës, R. (2013). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris: Dunod.

Kaës, R., Missenard, A., Anzieu, D., Bleger, J., Guillaumin, J. (1979). *Crise, rupture et dépassement. Analyse transitionnelle en psychanalyse individuelle et groupale*. Paris: Dunod.

Reith, B. (2011). Figures et fonctions du tiers psychique au travail. *Revue Economique et Sociale*, 69/3, 17-25.

Revault d'Allones, M. (1995). *Ce que l'homme fait à l'homme. Essai sur le mal politique*. Paris: Seuil.

Rustin, M. (1991). *The Good Society and the Inner World*. London: Verso.

Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. London: Tavistock.