



TRAVAIL : DE L'ÉTAT DES LIEUX AU REMANIEMENT DES PRINCIPES DE L'INTERVENTION

Christophe Dejours

ERES | *Connexions*

2010/2 - n° 94
pages 11 à 28

ISSN 0337-3126

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-connexions-2010-2-page-11.htm>

Pour citer cet article :

Dejours Christophe, « Travail : de l'état des lieux au remaniement des principes de l'intervention », *Connexions*, 2010/2 n° 94, p. 11-28. DOI : 10.3917/cnx.094.0011

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Entretien avec Christophe Dejours

Travail : de l'état des lieux au remaniement des principes de l'intervention

Jean Claude Rouchy : Nous avons regretté que vous ne puissiez pas participer à « Management et contrôle social » dont ce numéro est en quelque sorte la suite. En espérant voir un jour arriver le terme de ce travail de saine institutionnelle et d'attaque généralisée des systèmes de lien, qui touchent tous les domaines de la vie sociale, alors qu'ils sont présentés comme des « changements » nécessaires et positifs.

Dans quel état va-t-on retrouver ces structures et comment pourra-t-on restaurer les valeurs humaines fondatrices de pratiques innovantes qui s'étaient développées dans les groupes et les institutions depuis une cinquantaine d'années ? Les demandes qui nous sont adressées actuellement concernent souvent plus la façon de préserver et de maintenir le sens de pratiques acquises que d'accompagner des changements. Nous venons d'intervenir avec Monique Soula Desroche en pédopsychiatrie à la réunion où la chef de pôle devait se débrouiller avec la suppression pure et simple de chefs de service dans les différentes structures adultes et enfants : qu'il s'agisse de l'hôpital de jour, de la Case Ados ou des Unités en intra..., la direction administrative décide du bien-fondé de nommer ou non un chef de service... et ne semblait pas y trouver quelque utilité !

Comment intervenir dans de telles situations ? Et comment préserver les liens et la suite pour un retour au collectif ?

Christophe Dejours : Pour nous, la demande arrivait jusqu'à maintenant, principalement par la question des atteintes à la santé mentale. Il y

Entretien avec Christophe Dejours mené par Jean Claude Rouchy.

Christophe Dejours, professeur de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des Arts et Métiers ; 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris ; dejours@cnam.fr

avait l'augmentation d'un certain nombre de pathologies mentales, qui étaient déjà connues, comme les pathologies post-traumatiques consécutives à la violence dont les personnels sont victimes dans l'exercice même de leur travail. Cette violence a pris des proportions vraiment importantes. À l'île de la Réunion, par exemple, où j'ai travaillé, il y a plusieurs années, j'ai été surpris par la violence avec laquelle les caissières de supermarché et les vendeurs d'une façon générale étaient attaqués physiquement. Toutes les activités de service étaient visées, qu'elles soient privées ou publiques, et, aujourd'hui, nous avons des exemples quotidiens de victimes d'agressions physiques : les vendeurs de centres commerciaux, les chauffeurs d'autobus dans les banlieues, les pompistes, les infirmiers, les travailleurs sociaux, les agents du Trésor Public, de la poste, et, d'une certaine façon, les policiers, pour lesquels la situation a grandement changé dans la mesure où ils se heurtent à des types de violence très organisées et qui prennent des formes tout à fait inhabituelles, avec des armes à feu, etc. Dans tout le secteur public, la violence est quotidienne.

Il y a donc beaucoup de pathologies post-traumatiques. Ensuite, il y a les pathologies de surcharge qui ont beaucoup augmenté, les TMS (troubles musculosquelettiques), le *Burn Out Syndrom* dont on parle beaucoup et qui tend à se répandre dans d'autres métiers, en fait dans tous ceux qui comportent une relation de service, plus particulièrement dans le service public. L'épuisement professionnel est attesté même dans certains métiers commerciaux. On peut en parler à propos des call-centers, par exemple. Ce n'est plus exactement la même chose qu'un *Burn Out* tel qu'il a été décrit à l'origine, mais les points communs sont nombreux. Et puis il y a le *Karôshi*, phénomène particulièrement développé au Japon – qui lui a donné son nom – et qui est la mort subite de salariés de moins de 40 ans, se manifestant par des hémorragies cérébrales, quelquefois par des spasmes artériels cérébraux ou par des accidents coronariens chez des gens dont la particularité est de ne présenter aucun facteur de risque cardio-vasculaire – ni tabagisme, ni diabète, ni hypertension, ni antécédents familiaux, des gens en parfaite santé par ailleurs. La seule chose que l'on trouve, c'est la surcharge de travail massive. La mort par surmenage était bien connue par le passé, ne serait-ce que l'infarctus du myocarde chez des cadres – c'était souvent des gens qui buvaient, qui fumaient beaucoup –, mais on ne s'était jamais trouvé face à des victimes ne présentant aucun facteur de risque. Depuis peu, des femmes en sont également atteintes. Des familles de victimes de *Karôshi* se sont regroupées en associations et ont intenté avec succès des procès aux entreprises pour faire reconnaître le *Karôshi* comme une maladie professionnelle.

J. C. Rouchy : Chez nous aussi ?

C. Dejours : Bien sûr, pas seulement au Japon, chez nous aussi, de même qu'aux USA, il y a en a partout. Et puis, il y a les tentatives de suicide, les suicides sur les lieux de travail qui sont une nouveauté et qui sont apparus, il y a douze ou treize ans. Les pathologies du harcèlement sont également en augmentation considérable. Elles saturent les consultations souffrance au travail qui ont été créées depuis le milieu des années 1990 et ne cessent de se multiplier. Contrairement à ce qu'affirment certains de nos collègues, le harcèlement n'a rien de nouveau dans le monde du travail. Je l'y ai toujours vu. Par exemple, sur les chaînes de montage automobile, il était redoutable, c'était l'œuvre des chefs, des petits chefs, des chefaillons, des contremaîtres, etc. En 1968, les pratiques de harcèlement ont d'ailleurs fait l'objet d'une dénonciation massive. Des pratiques odieuses existaient déjà depuis longtemps, il n'y a rien de nouveau. On harcelait les gens au XIX^e siècle, on harcelait les femmes, on les fouettait, on harcelait les enfants. Il ne faut pas réenchâter les choses a posteriori, le harcèlement a certainement toujours existé, dans l'esclavage, dans la Grèce antique...

J. C. Rouchy : Mais quand même moins pour les cadres, car cela devient aussi une méthode de management dans certains cas.

C. Dejours : C'était une méthode de management depuis l'Antiquité. Dans l'armée, par exemple, le harcèlement était inhérent à la formation militaire. Ensuite, des anciens officiers, n'ayant pas pu faire une carrière d'officiers généraux, se recasaient comme directeurs de personnels dans des entreprises, et y introduisaient les méthodes de harcèlement de l'armée. Il est tout à fait exact que cela concernait essentiellement le petit personnel et que l'on harcelait moins les cadres. Il y a un changement qui suit un processus général de déqualification touchant toutes les couches progressivement, mais le harcèlement en tant que tel n'a rien de nouveau. Ce qui est nouveau, c'est que les gens tombent malades, alors que par le passé ils ne faisaient pas de décompensations psychopathologiques. Honnêtement, dans certaines entreprises, les gens tombent malades alors que le harcèlement n'est pas pire que ce qu'il était avant, au contraire. Mais il existe une différence considérable. Aujourd'hui, le problème, quand vous êtes victimes à la fois de l'injustice et du harcèlement, c'est que personne ne bouge, les gens font comme s'ils ne voyaient pas. Chacun pour soi.

Dans une telle situation, où vous êtes pris comme cible devant tout le monde et où personne ne bouge, vous ne savez pas si ce harcèlement est justifié ou non, c'est-à-dire est-ce que vous êtes en tort ? Est-ce que vous avez fait des erreurs ? Est-ce qu'effectivement vous n'êtes plus compétitif ? S'acharne-t-on sur vous parce que vous êtes mauvais ? Et surtout, puisque personne ne vous soutient, vous ne savez pas si les autres approuvent ou désapprouvent ce harcèlement. Il faut alors être très costaud psychiquement pour pouvoir tenir seul.

Ce qui permettait de résister au harcèlement, c'est que, même si la solidarité ne prenait pas forcément des formes très organisées, allant jusqu'à l'arrêt de travail collectif, etc., le fait même que d'autres témoignent de leur sympathie en disant : « On a bien vu, c'est dégueulasse, tiens le coup, ça va passer, on est avec toi, on va voir si on arrive à faire quelque chose... », apportait une aide décisive au diagnostic : celui qui était victime de harcèlement savait que c'était une injustice, il savait qu'il n'était pas tout seul, et psychologiquement ça change tout. Et quand on est pris dans un tel processus de harcèlement dans la solitude et le doute, la plupart d'entre nous ne tiennent pas le coup.

Ce qui a changé à mon avis, ce n'est donc pas le harcèlement, mais la solitude.

Le problème est de savoir comment on en est arrivé là. Car, contrairement à ce qui est décrit dans certains livres, le harcèlement n'a rien de souterrain, il n'utilise pas des méthodes occultes. Il suppose au contraire la complicité de la hiérarchie parce que pour engager un processus de harcèlement contre quelqu'un, il faut être couvert par sa hiérarchie. En réalité, on décide des gens qu'on va casser, ensuite c'est fait publiquement, tout le monde le sait, tout le monde le voit. D'ailleurs, le harcèlement est fait pour tout le monde. On harcèle une personne, tout le monde a peur et se dit : « Tant que ce n'est pas moi, ce n'est pas moi » ; chacun pour soi ! Et cela aggrave la situation et fait faire à la plupart des gens une expérience dont je pense qu'elle est catastrophique : l'expérience de la trahison, trahison par les autres, mais aussi pour les témoins, trahison de soi car, finalement, ne pas apporter d'aide à la victime, c'est trahir ses propres valeurs. On apprend ainsi qu'on est capable de consentir à des actes qu'on désapprouve moralement et qu'on est capable d'être lâche avec l'autre et même avec soi-même. Il y a là une détérioration fondamentale du rapport éthique à l'autre et, d'une certaine manière, du rapport de soi à soi qui aboutit à ce que nous décrivons en psychodynamique du travail sous le nom de « souffrance éthique » (qu'on ne peut pas décrire sous le nom de souffrance morale parce que le terme est utilisé dans la psychiatrie, depuis le XIX^e siècle, pour désigner la souffrance psychique). La souffrance éthique est en rapport avec ce conflit éthique d'avoir à faire l'expérience de consentir à des actes que moralement on réproouve, et finalement de faire l'expérience de la lâcheté. Si, ensuite, vous êtes à votre tour attaqué, vous êtes beaucoup moins résistant parce que vous êtes déjà dans le doute sur votre propre valeur et votre solidité. Cela pose d'autres problèmes, des problèmes théoriques et cliniques assez sérieux : dans quelle mesure la dimension éthique est-elle impliquée dans la formation de l'identité ? On se rend compte que quand on a cassé moralement les gens, éthiquement parlant, et qu'on les a amenés à faire le contraire de ce qu'ils considèrent comme juste, ils tombent beaucoup plus facilement. C'est par ce chemin que certains sont conduits aux tentatives de suicides.

J. C. Rouchy : Mais là vous avez certainement des différences dans la constitution psychique des gens, s'ils ont pu se construire en tant que personne, s'individuer. C'est dire qu'il doit y avoir des gens beaucoup plus fragiles que d'autres dans la mesure où ils ont besoin de cette appartenance de groupe pour exister.

C. Dejours : Cette clinique est un peu décoiffante. Je me suis trouvé devant des problèmes psychopathologiques dont je n'ai pas l'habitude. À savoir, des gens qui tentent de suicider ou qui se suicident alors qu'ils vont bien, ce qui est quand même une invraisemblance psychiatrique. À moins d'exceptions qui nous renvoient plutôt à la tradition philosophique – le cas de Socrate par exemple –, ou peut-être au Japon avec le Hara-kiri dans des conditions très particulières de déshonneur, en dehors de ces cas très particuliers, ce que j'ai toujours vu, depuis ma formation de psychiatre, c'est que les gens qui se suicident ou qui font une tentative de suicide, sont des gens malades. Ils ont des antécédents, et puis une période de dépression qui tourne mal, un deuil qu'ils n'arrivent pas à surmonter, ou c'est une mélancolie, ou bien un raptus suicidaire dans le cadre d'une psychose ou d'une intoxication. Enfin, il y a un tableau clinique. Les gens ne se suicident pas comme ça. Chez les adolescents, il peut y avoir des passages à l'acte, quelques fois brutaux, mais en même temps, on voit bien qu'une fragilité de l'identité est patente. Ce sont des gens, des gamins qui ne vont pas bien.

Or, là, nous sommes face à des gens qui, non seulement, vont bien, mais qui sont bien évalués par leur entreprise, comme des cadres «super-performants». Cela ne touche pas seulement les ouvriers ou les techniciens. Certes, il y a eu les séries de suicides d'ouvriers chez Peugeot en 2007, mais vous avez une série de suicides chez Renault à Guyancourt, qui concerne des ingénieurs. Il y avait même, parmi eux, un polytechnicien. Un homme jeune, 30 ans, très bien noté, extrêmement brillant, aucun antécédent psychiatrique, qui allait bien, qui était heureux en famille, qui avait des amis, et tout à coup il a un entretien professionnel avec un type qui le casse, et il se jette du cinquième étage devant tout le monde.

J. C. Rouchy : Qu'est-ce qu'on a pu lui dire ?

C. Dejours : Je ne vais pas entrer dans l'histoire de cet homme en particulier, ce serait indiscret et je suis tenu par le secret professionnel. Mais j'ai publié avec l'accord de son mari le cas d'une femme, quelqu'un qui va vraiment bien, qui a un réseau social important, qui a certainement une faille, comme la plupart d'entre nous – faille qui va se révéler sous l'effet d'une disgrâce dans l'entreprise. Elle est cadre supérieure, très bien payée dans une multinationale anglaise en France, elle est jugée, évaluée par différentes formes d'évaluation, «*over the target*». Un jour, on lui propose un poste encore plus élevé dans un

autre pays. Elle hésite et finalement refuse car elle a trois enfants, elle vient d'en adopter un quatrième, un enfant un peu difficile, et elle est investie dans toutes sortes d'activités dans la région. Elle dit non. On ne dit pas non. À partir de ce moment-là, impitoyablement, on la casse, on la disqualifie, on lui donne des choses impossibles à faire, des tâches de secrétariat, taper à la machine, refaire des lettres, etc. À la fin, elle se suicide. Elle se jette du haut d'un pont en laissant des lettres dans lesquelles elle explique son geste, qu'elle n'en peut plus, qu'on l'a brisée. Ce cas n'est pas isolé.

J. C. Rouchy: Mais qu'est ce qui fait que ces gens restent tellement attachés à cette représentation d'eux-mêmes, comme agrippés ?

C. Dejours: Je crois que le problème du rapport au travail, la spécificité de la clinique du travail, c'est que les gens les plus fragiles vis-à-vis du suicide, sont finalement ceux qui s'engagent dans leur travail. C'est cela le paradoxe. Celui qui ne s'engage pas dans le travail, qui fait le minimum syndical, ne se suicide pas en cas de disgrâce. Le problème, c'est qu'un certain nombre de tâches difficiles impliquant des responsabilités élevées de management, des responsabilités commerciales, juridiques, médicales, exigent un engagement total de subjectivité.

Prenez les psychanalystes, par exemple, la longueur de la trajectoire à faire pour être admis dans une école. Certains attendent des années et quand on leur dit: « Non, Monsieur, vous n'entrerez pas », ils sont complètement déstabilisés, et pourtant ce sont des psychanalystes, avec des années d'analyse derrière eux, et néanmoins ils peuvent faire des crises psychologiques terribles.

Allez chez Goldman Sachs, ou dans les grandes banques françaises d'affaires, anglaises, américaines, les gens travaillent dix-huit, vingt heures par jour, ils dorment dans leur bureau. Dans le travail, les gens donnent tout d'eux-mêmes. On ne réussit pas dans la banque à traiter des marchés horriblement compliqués sur les fusions/acquisitions – pendant un an, un an et demi, avec des bagarres très compliquées entre concurrents, avec les autres banquiers, avec les lois qui diffèrent d'un pays à l'autre – sans donner tout de soi-même. Alors, c'est vrai que la vie familiale en prend un coup, ils ratent l'anniversaire de leur enfant, etc., et finalement ils créent des problèmes dans leur espace domestique. Ils donnent tout à l'entreprise et, du jour au lendemain, on les congédie. De même, dans notre domaine, des psychiatres aujourd'hui tombent malades. Ils ne se suicident pas, mais ils font des décompensations, ils ont des problèmes cardiaques. J'en ai reçu un, avec des problèmes somatiques graves, il n'y a pas très longtemps. En fait, c'est un problème de travail. Il ne tient plus le coup comme psychiatre parce que les conditions de travail qui lui sont imposées font qu'il se tord lui-même, il fait des choses que moralement il réprouve. Confrontés à la même situation, des gens perdent leurs boulons; ils disent: « Moi, je ne peux

plus, parce que c'est ma vie quand même.» Ils y ont mis leur vie, et dans beaucoup de situations de travail aujourd'hui, ce que l'on demande aux gens, ce n'est rien de moins que de s'engager subjectivement tout entier. Par conséquent, quand ils le font, le jour où la disgrâce ou l'injustice intervient, ou tout simplement quand on n'a plus besoin d'eux, ou qu'ils dénoncent un système d'organisation du travail qu'ils réprouvent cependant qu'aucun des collègues ne bouge, et qu'ils se retrouvent seuls, ils courent alors le risque de tomber malade. La plupart, heureusement, ne font pas de tentatives de suicide. Les tentatives de suicides et les suicides ne représentent que le haut de l'iceberg, car nombreux sont les gens qui tombent malades et qui vont développer un cancer. Je vois les dégâts du travail sur la santé des gens, en psychosomatique en particulier, puisque c'est aussi de cela dont je m'occupe plus particulièrement. Sans aller jusqu'au suicide, des gens font des dépressions parce qu'ils sont minés par des soucis de travail, ils ne peuvent plus faire l'amour, ils ne s'aiment plus eux-mêmes, ils ont d'eux-mêmes une image désastreuse, et ils ne sont pas drôles chez eux, l'atmosphère familiale en est dégradée, les enfants ne vont pas bien non plus et commencent à faire des conneries à l'école... Si vous ne tenez pas le rapport au travail comme une promesse d'émancipation et de bonheur, vous ne pouvez pas, évidemment, demander à vos propres enfants de travailler à l'école. Ils se mettent tout de suite à devenir insolents avec les professeurs et vous ne comprenez pas pourquoi. Dans la clinique, je vois bien que quelque chose se dérobe dans le rapport au travail. Il faudrait discuter en famille de ce rapport au travail qui n'a plus d'évidence, et donc le rapport à l'école de l'enfant qui n'en a plus non plus.

Vous voyez que la clinique de ces suicides soulève des problèmes difficiles et nouveaux. Ce sont les meilleurs, les plus impliqués, les plus engagés, les plus « *successful* » qui sont finalement les plus vulnérables et ce n'est pas seulement une question de structure mentale à l'origine, contrairement à ce que je pensais aussi, parce que ce sont souvent des gens vachement costauds qui finalement cassent quand même.

J. C. Rouchy: Mais alors pourquoi cela se passe comme cela? Est-ce qu'il y a une stratégie, une intentionnalité au niveau institutionnel, des projets qui sont destructifs?

C. Dejours: Remontons maintenant à l'analyse des causes. J'ai mis des années à comprendre d'où venaient cette augmentation massive des pathologies mentales et l'apparition des suicides. Pour nous, en psychodynamique du travail, si quelque chose de nouveau apparaît du côté de la santé mentale, c'est que quelque chose a bougé dans l'*organisation* du travail. Si quelque chose de nouveau apparaît du côté de la santé physique, c'est que quelque chose a bougé dans les *conditions* de travail. L'élément principal de ce changement, c'est l'introduction des nouvelles méthodes d'évaluation individualisée des performances. J'ai

mis des années à l'identifier et je n'ai pu vraiment le mettre en évidence qu'en 2003, alors que les dégâts étaient déjà bien visibles avant.

L'introduction des méthodes d'évaluation individualisées a commencé dans les années 1990. En ce qui me concerne, je travaille dans des entreprises où l'évaluation individualisée des performances a été introduite il y a seulement une dizaine d'années et les dégâts sont déjà évidents. Cette évaluation a pris une puissance absolument colossale avec l'explosion de l'informatique. L'évaluation individualisée a toujours été un vœu des organisateurs du travail – il date de Taylor –, mais on n'avait pas prévu qu'il puisse y avoir un ordinateur sur chaque poste de travail. Aujourd'hui, il y en a partout, c'est miniaturisé, c'est souple, sur les postes de chaîne de montage automobile, aujourd'hui, vous avez un ordinateur derrière chaque ouvrier. Un employé d'EDF qui fait une réparation sur le réseau a un ordinateur dans sa voiture. L'ordinateur joue ce rôle de boîte noire qui enregistre tout ce que vous faites ou ne faites pas, les erreurs, etc. et, du coup, l'évaluation individualisée est devenue extrêmement puissante, elle individualise effectivement à cause de et grâce à l'ordinateur.

Autrefois, c'était des contremaîtres, des régleurs, des chronométreurs qui contrôlaient les gens. Aujourd'hui, nous sommes passés à l'autocontrôle. En effet, si vous faites une erreur, vous avez intérêt à le signaler tout de suite dans l'ordinateur, parce que si vous ne le faites pas, de toute façon, on va le retrouver et vous allez être sanctionné. On vous enlève vos primes, ou éventuellement, dans certaines entreprises, au bout de deux trois erreurs, vous êtes renvoyé pour faute professionnelle. Psychiquement, c'est une défaite colossale de la pensée et des capacités de résistance de l'être humain aux nouvelles techniques. C'est un tournant historique, un retournement complet, une révolution dont personne n'a conscience, sauf le clinicien. Maintenant, on est obligé de devenir son propre flic. Ça a marché, c'est fait. Premier point.

Deuxième point, l'évaluation individualisée met chacun individuellement en concurrence avec les autres. Si, à l'évaluation, vous associez une menace – une menace sur l'emploi notamment – ça tourne au « chacun pour soi » immédiatement. La concurrence n'est pas du tout une émulation, comme on pourrait le croire, elle tourne à la concurrence déloyale, tout succès de l'autre devient une menace pour vous. C'est une situation complètement nouvelle. Avant, on avait tout intérêt à ce que le collègue travaille avec nous, on travaillait ensemble. Maintenant, même dans un laboratoire de recherche, vous n'avez pas du tout intérêt à ce qu'un collègue réussisse et qu'il ait un succès, parce qu'il est clair que, dans la concurrence actuelle, c'est lui qui passera et pas vous. Autrefois, ce n'était pas du tout comme cela. J'ai connu des laboratoires de recherche, j'ai travaillé dans un laboratoire de biologie, où quand l'un réussissait, c'était un succès pour tous. Tout le monde était honoré et fier. Bien sûr, il pouvait y avoir un ressentiment à certains moments, on pouvait se dire : « C'est dégueulasse que ce soit lui et pas moi », mais

c'était emporté ou compensé par l'enthousiasme du fait qu'on travaillait ensemble. Prenez un prix Nobel de biologie ou de médecine, par exemple, tous les gens du labo en bénéficiaient. Aujourd'hui, c'est la lutte à mort, notamment à cause des méthodes d'évaluation, y compris celle des laboratoires. Vous avez dû entendre parler de l'AERES, l'agence nationale d'évaluation de la recherche. C'est odieux! Des profils d'évaluation qui sont complètement invraisemblables sur le nombre de publications dans des revues internationales avec comité de lecture en anglais, etc., et tout le reste ne vaut plus rien. Au nom de quoi?

J. C. Rouchy: Nous sommes cinquante-deux revues à protester contre les méthodes de l'AERES.

C. Dejours: Tout cela aboutit à ce que la déloyauté s'insinue dans des milieux de travail qui fonctionnaient relativement bien jusque-là. Les coups bas, la rétention d'informations, les tuyaux pourris, les rumeurs, les gens qui se surveillent les uns les autres, la confiance qui disparaît, la méfiance qui s'installe, c'est un climat humain qui a complètement changé. Qu'est ce qui s'est passé? Petit à petit, la loyauté, l'entraide, la prévenance à l'égard de l'autre, tout cela a fondu et, à la fin, il n'y a plus de solidarité. **L'évaluation individualisée des performances a détruit les solidarités, ravagé le monde du travail et a créé la solitude et la peur.**

J. C. Rouchy: Vous avez là une définition d'un monde totalitaire.

C. Dejours: En tout cas, c'est très inquiétant, parce qu'effectivement cette solitude ressemble beaucoup à ce qu'Hannah Arendt décrit dans *Le système totalitaire* sous le nom de *loneliness*. Elle distingue *solitude*, *isolation* et *loneliness*. En français, le premier terme a été traduit par «solitude», qui est plutôt noble, qui est une modalité de rapport de soi à soi, le second par «isolation» ou «isolement», c'est le repli sur la sphère privée et l'expérience pour le moi d'une impossible coexistence avec les autres, et *loneliness* a été traduit très joliment par «désolation», dé-sol-ation, c'est le sol qui se dérobe. Cette désolation, c'est l'effondrement du sol, en fait, du sens commun, pas seulement celui des mots, du partage des significations de ce qui fait le monde, mais la disparition du sens commun de la justice et cela est extrêmement grave car quand quelqu'un est attaqué, viré, les gens ne savent plus si c'est mal ou si c'est bien. Ils se disent: «Il paraît que c'est la guerre économique, il faut dégraisser, alors...» Ce sens commun de la justice se disloque, **nous perdons ce que Hannah Arendt appelle «le monde», c'est-à-dire le monde de la pluralité des hommes** et, à la place, s'insinue le désert. Elle oppose le monde au désert, et le monde, c'est l'«interesse», c'est l'entre les êtres humains, et c'est la disparition de ce dernier qu'elle considère comme étant un des noyaux fondamentaux du totalitarisme. Et à ce moment-là, effectivement, on n'a plus besoin des êtres humains,

ce sont des individus complètement coupés les uns des autres, et il n'y a plus de monde et cela tend effectivement à s'installer dans le sillage de l'évaluation individualisée des performances.

J. C. Rouchy : Ce n'est même plus la performance qui est évaluée, c'est la personne.

C. Dejours : Non justement, je crois qu'il ne faut pas aller trop vite. La prétention de l'évaluation, c'est d'être objective, donc quantitative. Par conséquent, ce qu'on évalue, c'est la performance. C'est quantitatif, c'est une mesure. Cela pose plusieurs problèmes.

D'abord, la performance, ce n'est pas le travail. Ce qu'on mesure dans le meilleur des cas, c'est le résultat du travail, et dans de très nombreuses situations de travail, sinon dans toutes, le résultat du travail n'est pas proportionnel au travail. Si je prends des malades difficiles en psychiatrie, mon travail est beaucoup plus complexe, beaucoup plus long, et les résultats sont moins bons que si je prends un état maniaque ou une dépression que je soigne avec du lithium et un succès assuré en trois jours. Si, en chirurgie, vous prenez des malades polytraumatisés, vieux et qui présentent beaucoup de pathologies différentes, évidemment vos résultats sont moins bons que si vous prenez des jeunes gens qui ont fait une chute en ski. Il n'y a pas de proportionnalité entre le résultat du travail et le travail. Vous ne faites pas le même chiffre d'affaires dans un bureau de poste à La Courneuve que dans un bureau de poste dans le 7^e arrondissement de Paris. Il y a donc quelque chose qui ne va pas parce que ce qu'on évalue ce sont les performances et pas le travail et comme il n'y a aucune proportionnalité entre le résultat du travail et le travail, c'est évidemment injuste. Les gens le supportent donc très mal, car ce sont souvent ceux qui travaillent le plus, ceux qui sont les plus méritants qui sont finalement le moins bien jugés.

En plus, c'est faux. C'est-à-dire que l'essentiel du travail n'est pas mesurable tout simplement – la clinique du travail insiste beaucoup sur cet aspect – parce que le travail est une implication subjective et cette subjectivité va jusque dans votre espace domestique, elle s'insinue jusque dans vos relations avec votre conjoint. Cela fait partie du travail. On s'est rendu compte, par exemple dans une de nos enquêtes, que si les femmes d'ingénieurs travaillant dans les centrales nucléaires n'étaient pas là, les hommes ne pourraient pas tenir. Les femmes sont obligées de renoncer à leur travail pour pouvoir aider leurs époux à tenir dans le travail. On sait donc où commence le travail, mais on ne sait pas où cela s'arrête. Par conséquent, l'engagement subjectif, le temps de travail ne sont absolument pas mesurables, parce que la subjectivité c'est quelquefois de l'angoisse, de la préoccupation, de l'impatience, de l'amertume, c'est un agacement, c'est un sentiment d'impuissance – à un moment donné, vous êtes découragé, vous croyez que vous allez arrêter, puis vous recommencez. Tout cela, ce sont des sentiments, c'est de l'affectif,

et le travail vient de là. Il faut échouer et être capable d'endurer l'échec suffisamment longtemps pour trouver l'idée qui va permettre de résoudre le problème. L'échec fait partie du travail, tout comme l'endurance à l'échec, et tout cela constitue l'essentiel du travail: ne se voyant pas, ce n'est donc pas mesurable. Ce qu'on mesure n'a rien à voir et n'aura jamais aucun rapport avec le travail. Tout cela est fondamentalement injuste et faux.



Alors, comment se fait-il que cela marche? Pourquoi les gens acceptent-ils l'évaluation puisque tout le monde est d'accord, tout le monde sait, fait l'expérience que c'est faux et injuste? C'est un autre problème, à savoir que l'évaluation individualisée des compétences ne fonctionne pas toute seule, elle suppose que les gens acceptent. Il faut, tout d'abord, que des gens acceptent d'évaluer leurs subordonnés. Prenons par exemple l'AERES. Un certain nombre de professeurs qui en font partie vont évaluer leurs camarades et ceux-ci acceptent. Pour la première fois, depuis qu'ils ont établi la nouvelle liste des revues, cela ne se passe pas très bien, mais les évaluations fonctionnent sur ce mode-là depuis déjà des années.

Et qui a introduit ces méthodes d'évaluation, qui a donné la caution intellectuelle? Les scientifiques eux-mêmes, c'est là le vrai problème, parce que, eux, ils pensent qu'on peut mesurer objectivement le travail. En fait, ils n'ont pas de théorie du travail, pas de clinique du travail et ils nient l'essence même du travail. C'est un problème de fond, un problème de méconnaissance de ce qu'est le travail et de la façon dont la subjectivité est impliquée dans le travail. C'est un déni de la réalité parce que chacun de nous le sait, y compris l'ingénieur, y compris le biologiste, il sait qu'il n'en dort pas la nuit et qu'on n'obtient pas de résultat publiable sans cette souffrance préalable. La vie de laboratoire passe par une implication personnelle redoutable.

Nous parlions tout à l'heure des gens qui font des tentatives de suicides. Les jeunes chercheurs en laboratoire de biologie, qui travaillent comme des brutes pour passer le concours d'admission à l'INSERM ou au CNRS, et qui finalement échouent: ils ont 30 ans, ils ont tout donné, y compris leur jeunesse qui s'est envolée, et ils n'ont plus rien. Beaucoup d'entre eux tombent malades. Une de mes anciennes étudiantes, Isabelle Lagny, a fait une recherche sur les jeunes chercheurs qui sont exploités dans les laboratoires. Ce sont les doctorants qui font les recherches, qui sont à la paillasse, qui produisent les résultats et les statistiques, qui écrivent les articles et c'est le patron qui signe. Et quand c'est fini, qu'ils ont passé la limite d'âge, ils disparaissent, ils sont jetés, ils deviennent définitivement inconnus. C'est la même exploitation des hommes dans les laboratoires de recherche que dans l'entreprise.

Voilà où nous en sommes aujourd'hui. Tout ça pour vous dire que l'évaluation individualisée des performances suppose le consentement et la participation active de ceux qui évaluent les autres, alors que l'évaluation elle-même est une corvée. Vous avez des grilles qui sont

impossibles à remplir, qui ne correspondent pas au travail réel. Alors, on demande des critères 1, 2, 3, 4, 5... Comment classer ça ? À la fin, on fait n'importe quoi. Les évaluateurs font des choses qu'ils savent être fausses, ils savent qu'ils mentent, et ils obligent l'autre à accepter et à signer. Et puis il y a l'autre qui accepte de se faire évaluer. Alors, la question de l'introduction de ce système faux et injuste pose la question du consentement des gens à le faire fonctionner.

J. C. Rouchy: Ou de la soumission.

C. Dejours: Ce problème de la soumission, du consentement, de la servitude volontaire est un problème majeur. Ce système fonctionne avec, d'une part, la servitude volontaire et, d'autre part, quelque chose qui ne serait pas passé s'il n'y avait pas derrière tout ça une légitimation scientifique. Les scientifiques prétendent que tout dans ce monde est mesurable et que ce qui ne l'est pas relève de l'obscurantisme, n'est qu'états d'âme. Si ces méthodes ont pu passer dans l'entreprise, c'est parce que la plupart d'entre nous pensons que tout en ce monde est évaluable. Or, ce n'est pas vrai.

J. C. Rouchy: Et c'est passé aussi dans la médecine.

C. Dejours: Exactement. Soi-disant, on évalue quantitativement et objectivement la douleur, l'angoisse, la dépression. Évaluer la dépression, cela veut dire quoi ? Qu'à la fin, on va demander à un mélancolique de remplir un questionnaire ? C'est invraisemblable ! Comment les médecins peuvent-ils l'accepter ? Le malade n'a pas envie de remplir ce formulaire, il n'y arrive pas, et on le fait à sa place, c'est comme cela que cela marche. C'est la réalité. Ce sont les laboratoires pharmaceutiques qui se servent de cette soi-disant objectivité pour légitimer leurs produits. Mais enfin, cela ne marche pas tout seul, ce n'est pas seulement le laboratoire, ce sont des patrons de médecine, tous ces gens prétendent aujourd'hui qu'on peut mesurer angoisse, douleur, dépression... Ce n'est pas vrai.

J. C. Rouchy: Le document officiel sur le « risque psychosocial » tourne à la recherche de la mesure. C'est impressionnant.

C. Dejours: Il est impossible de comprendre comment cela marche sans l'aval de la communauté scientifique. Notre problème majeur est d'arriver à remonter les questions du travail dans la communauté scientifique. S'ils sont maintenant victimes des évaluations, c'est de leur faute. Je suis obligé de le dire. Cela fait des années que je dénonce ce système d'évaluation, notamment dans *La critique des fondements de l'évaluation*. Certains disent que l'évaluation à la française n'est pas adaptée et qu'il faut donc utiliser les normes internationales existantes

pour l'évaluation: celle des laboratoires américains. Qu'on ajoute donc à la bêtise française la bêtise américaine, et ce sera parfait. Car si c'est international, c'est bien !

J. C. Rouchy: Parce que c'est américain, cela deviendrait international. C'est quand même une vision très étroite de l'international.

C. Dejours: Et puis c'est idiot. Sur cette question de l'évaluation, les Américains ont toujours été les plus bêtes et les plus primaires et je pense que nous le sommes à peine moins. On peut évaluer le travail, mais il faut alors renoncer aux méthodes quantitatives et objectives, rentrer dans une tout autre analyse qui est une analyse qualitative, l'évaluation au sens noble du terme, assigner une valeur à un objet ou à autre chose, et cela passe par des épreuves de jugement. Ce n'est pas du tout pareil. Il faut instruire le dossier, discuter le travail, il faut passer par la parole des gens, comme dans le rapport artistétolicien à l'action. Le résultat de l'action ne permet pas de juger quelqu'un. Il faut entendre l'agent de l'action. Prenons l'exemple d'un procès qui vous serait intenté après la mort d'un malade. Est-ce que vous avez fait une erreur? Est-ce que vous avez tenté quelque chose qui n'a pas marché? Quelles justifications pouvez-vous en donner? C'est pareil pour le général d'armée, il tente une stratégie qui ne marche pas, mais c'était peut-être cela qu'il fallait faire quand même. Le résultat de l'action ne parle donc pas toujours pour l'acteur, qui doit pouvoir s'exprimer, et à ce moment-là, seulement, un jugement peut être formulé sur son action.

Ce n'est pas seulement l'introduction de l'évaluation individualisée des performances qui a changé et ravagé le monde du travail, mais également l'introduction de la qualité totale, avec tous ses critères de certification, de normes iso, etc. auxquels sont maintenant soumis beaucoup d'entreprises, beaucoup d'industries, même des laboratoires de recherches et maintenant des hôpitaux. D'une certaine manière, c'est au moins aussi grave que l'évaluation quantitative.

L'isolement des gens a des retentissements sur la demande qui vient des salariés dans les entreprises. L'individualisation a affaibli les syndicats et, les solidarités ayant fondu – en France, les gens sont de moins en moins syndiqués –, les demandes ne sont plus portées collectivement. Vous avez bien des sondages, mais un sondage n'a rien à voir avec une solidarité. Les salariés ne portent pas bien la demande. Ils vous font venir, ils arrivent à arracher cette décision à la direction de l'entreprise par un vote en CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), et une fois que vous êtes sur place, personne ne vous soutient, on vous lâche comme un expert qui va faire son analyse comme n'importe quel expert. Mais ce n'est pas comme cela que marche une enquête en psychodynamique du travail. On n'est pas délégué par un syndicat ou un CHSCT pour faire une observation. Cela n'a pas de sens, en tout cas pour la clinique du travail. Il faut monter des collectifs, des

groupes de travail avec des gens qui ont envie de discuter, ce qui est beaucoup plus difficile. Et puis, l'utilisation des résultats peut avoir des conséquences très graves. Si vous n'avez pas de collectifs structurés capables de s'appropriier les résultats, l'expertise ne sert à rien. Je pense que ce sont des constats que nous pouvons partager, que vous avez énoncés très clairement tout à l'heure. Je suis entièrement d'accord avec vous. Comment peut-on envisager une suite dans ces conditions ?

J. C. Rouchy : c'est-à-dire comment peut-on réagir à cela, comment intervenir ?

C. Dejours : Je vais vous dire comment je vois les choses, mais évidemment c'est un peu putatif. Je ne peux pas être complètement affirmatif parce que nous sommes dans une situation qui s'est modifiée très brutalement. Les expériences que j'ai pu rassembler ces derniers temps sont relativement peu nombreuses et trop récentes pour qu'on puisse en tirer un bilan. J'y vais donc prudemment. Je pense qu'aujourd'hui la situation est telle que, dans beaucoup d'entreprises, un certain nombre de cadres supérieurs qui font partie des dirigeants de l'entreprise ne sont pas loin de partager mes analyses sur la dégradation et la déstructuration du monde du travail et sur leur impact très négatif, non seulement sur le plan humain – ce qui nous intéresse, nous, le plus –, mais aussi sur le plan social, parce qu'ils détruisent le vivre ensemble à l'intérieur de l'entreprise, et par voie de conséquence à l'extérieur. Car les gens qui ne se parlent plus à l'intérieur de l'entreprise, ne se parlent plus à l'extérieur non plus. C'est la thèse de la centralité du travail, selon laquelle le monde de l'entreprise est un lieu d'expérimentation essentiel du politique.

Autrefois, on apprenait le meilleur dans le monde du travail : la solidarité, la controverse, la délibération collective. Aujourd'hui, on peut y apprendre le pire : on y apprend à détester les gens, la lâcheté... Il n'y a pas de neutralité du travail par rapport à l'évolution de la cité. C'est la thèse de la centralité politique du travail que je soutiens, bien sûr. Je pense donc que le retrait de l'état au profit du leadership de l'entreprise est très grave, les revendications du MEDEF sur la refondation sociale et le primat de l'entreprise comme lieu fondamental de responsabilité dans la cité sont une calamité. On vient d'en faire l'expérience pendant les dix, quinze dernières années, avec une déstructuration de la société, une montée de la violence, une répartition plus injuste des richesses, etc. Tout cela parce qu'on accepte, en somme, fondamentalement de laisser l'entreprise utiliser le travail comme une méthode de déstructuration de la société au nom d'une idéologie désastreuse centrée par l'exaltation démesurée de la performance individuelle

J. C. Rouchy : C'est la société civile contre l'État, il n'y a plus d'État.

C. Dejours: Tout à fait. Mais je crois voir quand même, y compris chez les dirigeants, certains qui commencent à penser que la note à payer est trop chère. Bien entendu, d'autres se sentent, parmi les grands patrons, tout à fait invulnérables, et ils ont le sentiment qu'ils ne seront jamais atteints. Il y a pourtant un certain nombre de cadres-dirigeants qui sont jetés comme des malpropres du jour au lendemain et qui, après avoir été de bons petits soldats au service de l'entreprise, sont maltraités à leur tour et cassent psychologiquement ou passent par des crises très sérieuses sur le plan psychopathologique. Et beaucoup de cadres se rendent compte que, pour leurs enfants, la situation n'est pas facile, et qu'autour d'eux, dans leur entourage familial ou amical, il y a de la casse. Et j'en vois un certain nombre qui désapprouvent les orientations patronales.

J. C. Rouchy: Ça remonte jusque-là?

C. Dejours: Ça remonte jusque-là. Ils n'y croient plus. Simplement, ils ne le disent pas dans l'entreprise, mais ils me le disent à moi. Chaque fois que je fais une conférence ou une intervention en entreprise, et y compris devant les patrons, il y en a toujours quelques-uns qui viennent me voir après pour me dire qu'ils sont entièrement d'accord avec ce que je viens de dire et il y en a même qui m'avouent: « Dans les descriptions que vous donnez, je me reconnais, j'ai moi-même fait le sale boulot pendant des années. Je ne peux plus me regarder dans la glace. J'ai honte de ce que j'ai fait. Je pense que cela ne servait à rien, c'était tout à fait possible de faire autrement. »

Un certain nombre d'entreprises, de directions d'entreprises, viennent me solliciter – ce ne sont plus seulement les syndicats, ni les comités d'hygiène et de sécurité, ni les services médicaux, mais les directions d'entreprises. Cela change donc un peu la donne.

Deuxième point, actuellement, le désastre dans des entreprises comme France Télécom ou Renault et ailleurs est très profond. Si demain on change de politique et si l'on décide de repenser le système, comment allons-nous faire pour remonter la pente? Les gens se détestent, ils ont tous appris que l'autre était une planche pourrie, que l'autre sait aussi que moi je suis une planche pourrie. Comment fait-on pour remettre cela d'aplomb? À partir de quoi?

Je sais maintenant qu'aujourd'hui on ne peut attendre aucune idée des syndicats. Ils ont refusé le rendez-vous avec les questions de santé mentale, il y a vingt, trente ans quand je commençais ces recherches, ils ont refusé en disant que la santé mentale, la psychanalyse, c'était des trucs de petits-bourgeois. Cela a été très dur, les syndicats ont été très sévères avec moi m'accusant d'être un réactionnaire, un petit-bourgeois qui traitait de problèmes mineurs. Aujourd'hui, ils sont très démunis, les membres des CHSCT, les syndicalistes, les représentants du personnel ne savent pas comment faire, ils sont accablés par les témoignages,

les demandes des salariés, et c'est vrai que ce n'est pas facile. Je pense que nous sommes dans une situation où les syndicats n'ont aucune proposition à faire sur la transformation de l'organisation du travail à partir de l'état existant. Par ailleurs, on a déstructuré la recherche sur le travail parce qu'on considérait que le travail était une valeur en voie de disparition, que c'était fini, qu'il n'y en aurait plus. Les tenants de ces thèses, Jeremy Rifkin, Michel Rocard qui préface Rifkin, Dominique Méda, Martine Aubry, ont tous massacré la réflexion sur le travail. Il n'y a plus que des gens de mon âge, nous sommes une petite poignée de vieillards, tous les autres ont disparu et il y a très peu de jeunes dans ce champ de recherche. Le travail n'est plus enseigné, ni dans les écoles d'ingénieurs, ni dans les écoles de commerce. À Polytechnique, on enseigne la gestion, on n'enseigne plus le travail. Si le pendule s'inversait, comment ferait-on, à partir de quelle connaissance du travail, sur quelles bases pourrait-on repenser le travail ?

À partir de ce diagnostic, j'ai basculé et je me suis dit que si ce n'était pas nous qui essayions de chercher des solutions, personne n'y arriverait. Si demain, le balancier part dans l'autre sens, on ne saura pas quoi faire. On virera les dirigeants – c'est tout ce qu'on est capable de faire –, on en remettra d'autres qui feront exactement pareil, des hommes de gauche pour remplacer des hommes de droite, le directeur de France Télécom par un autre, ça ne change absolument rien.

Sur ces entrefaites, comme j'avais pas mal publié, y compris en m'efforçant de tenir cette question dans les médias – et depuis quelque temps avec un certain succès, mais c'est très récent –, des entreprises ont commencé à prendre très au sérieux mes analyses, notamment sur la question des suicides. Un certain nombre d'entre elles, du privé comme du public – où la situation n'est pas à ce point dégradée qu'il y ait des suicides – viennent me voir au labo en me disant : « Nous en sommes arrivés à la même conclusion que vous, que l'évaluation individualisée est délétère. Nous avons du mal à faire ces évaluations car c'est un exercice pénible, on perd un temps fou, ça ne marche pas, les gens ne sont pas contents, on en a assez de faire ça. À supposer que nous nous embarquions dans une démarche consistant à abandonner l'évaluation individualisée et à chercher d'autres méthodes d'évaluation, êtes-vous prêt à travailler avec nous ? » Plusieurs entreprises sont venues : entreprises privées, services publics. Et j'ai accepté. L'idée, c'est que l'intervention se fait maintenant auprès des directions et la première chose à discuter avec eux, c'est, en fait, comment fonctionne le comité de direction et comment on traite la question du travail chez les dirigeants. Quel est leur boulot ? Comment évaluer cela ?

J. C. Rouchy : Cela pose la question du travail, mais aussi de la structure.

C. Dejours: Cela pose le problème de la structure, mais en passant d'abord par l'analyse de ce que les gens font. Parler du travail, cela veut dire parler de ce qui ne va pas et non pas parler de ce qui va. Quand ça marche, ce n'est pas un problème. Ce qui pose problème, c'est ce qui résiste, c'est ce qui se fait connaître à celui qui travaille, par sa résistance, c'est-à-dire le réel. Quand vous êtes un dirigeant, beaucoup de choses ne vont pas. Qu'est-ce qui ne va pas? Il faut d'abord qu'ils apprennent, eux, à réfléchir à ce qu'ils font, qu'ils soient capables de décrire leur travail. Tant qu'on n'est pas capable soi-même d'analyser son travail, on n'est pas capable d'analyser celui des autres. On ne peut pas faire correctement l'investigation préalable à cette fameuse épreuve de jugement qui permet d'évaluer qualitativement le travail des autres. Dans le même temps, il faut mettre la pédale douce sur l'évaluation individuelle en général, et après il faut poser le problème du «travailler ensemble». Qu'est-ce qu'est le travail collectif? Et plus spécifiquement qu'est-ce que la coopération?

J'ai élaboré, entre-temps, une théorie de la coopération à partir de la clinique, laquelle montre de façon extrêmement précise qu'il ne peut pas y avoir de coopération sans une certaine forme de convivialité et de vivre ensemble. Toute règle de travail, toute règle de métier associe des éléments techniques de résolution collective, une manière de travailler et d'exercer une action sur le monde, en même temps c'est toujours une règle de savoir vivre et de vivre ensemble. L'évaluation du travail collectif est un changement de cap total. Lâcher l'exaltation de la performance individuelle. Ce qu'il faut maintenant, c'est comprendre comment les gens travaillent ensemble. Puis il faut doter tous ces gens d'instruments intellectuels, c'est-à-dire de concepts, de théories de la coopération: coopération verticale, horizontale et transversale avec les clients, car aujourd'hui, dans toutes les activités de service, vous ne pouvez pas travailler si vous n'obtenez pas une coopération du client à la production du service. Si vous voulez soigner un diabétique, il faut que le patient comprenne le diabète, il faut que lui-même vous apporte des éléments sur sa propre expérience du diabète pour que vous puissiez ajuster vos conseils et vos prescriptions... Sinon il n'y a pas de qualité de la diabétologie. C'est pareil dans l'enseignement, il faut obtenir la coopération des enfants. Cette coopération transverse est donc décisive sur la qualité du service.

J. C. Rouchy: C'est donc justement un mode de fonctionnement institutionnel, ça touche au cadre institutionnel, aux structures, à l'élaboration en groupe de travail...

C. Dejours: Bien sûr. Mais c'est à partir de cette connaissance qu'il faut maintenant modifier les structures. Il faut donc partir de l'analyse du travail pour voir de quoi on a besoin pour favoriser le développement du travail collectif, il faut partir de cette gestion du décalage entre la coor-

dination, c'est-à-dire de ce qui est donné comme ordre sur la manière de travailler ensemble, et la coopération, c'est-à-dire ce que les gens font vraiment, ce qui est tout à fait autre chose et qui, entre les deux, laisse un écart pour l'activité déontique, c'est-à-dire l'activité de production de règles. Aujourd'hui, je suis engagé dans un certain nombre d'actions, j'ai monté un petit collectif avec un économiste et un ergonome et nous intervenons dans des entreprises qui sont engagées dans un processus de transformation de l'organisation du travail sur cette base-là.

J. C. Rouchy: C'est dans chaque entreprise? Ce n'est pas un groupe de dirigeants inter-entreprise qui travaillent ensemble? Ce sont des demandes spécifiques à chaque entreprise?

C. Dejours: C'est spécifique à certaines entreprises. Ce sont des expériences nouvelles, qui restent très artisanales, mais enfin, c'est assez important. Et, en outre, ça marche assez bien. C'est un changement aussi de mode d'intervention, ce n'est pas le même niveau. Conceptuellement, ce n'est pas pareil, car maintenant l'élément décisif de référence théorique, c'est la théorie de la coopération sans laquelle on ne peut pas réfléchir sur la transformation de l'institution, de l'organisation ou la transformation de structure. Il faut la repenser à partir du travail individuel, mais aussi du travail collectif.

J. C. Rouchy: Cela va tout à fait dans le sens du travail que nous faisons nous-mêmes. Votre pensée sur le travail est tout à fait fondamentale et mérite d'être transmise dans notre société actuellement.

C. Dejours: J'ai été très frappé par la manière dont vous avez introduit la discussion, les questions que vous avez soulevées, le constat similaire et d'une certaine façon la même expérience sur la transformation de l'entrée sur le terrain. Ce n'est plus possible de faire comme avant, et bien sûr il nous faut progresser pour savoir comment ces expériences se capitalisent ou s'approprient pour générer un changement significatif.