

# Christophe Dejours :

## « Ce système conduit les gens à devenir les complices de ce qui les broie »

Chiffres, objectivité... l'idéologie gestionnaire est générale. Cheval de Troie du néolibéralisme, elle conditionne chacun à collaborer à cette mécanique folle et délétère, dont Christophe Dejours démonte un à un les rouages.



Après une première audience technique en décembre 2018, le procès des suicides à France Télécom, qui s'ouvrira en mai, devrait marquer 2019. Didier Lombard, le PDG de France Télécom entre 2005 et 2011, et six cadres sont renvoyés devant la justice pour « harcèlement moral ». À travers eux, c'est l'organisation du travail provoquant cette vague de suicides qui est mise en accusation, celle qui n'a que la gestion pour alpha et oméga. Depuis plus de trente ans, Christophe Dejours explore l'impact de l'organisation du travail sur la santé mentale des travailleurs. Il dénonce le danger que fait courir la gouvernance par les nombres aux entreprises, aux services publics mais aussi à la société entière.

**De quand datent les modifications de l'organisation du travail qui ont conduit à une explosion des pathologies liées au travail ?**

Du tournant du siècle. Jusqu'à la fin des années 1990, les hôpitaux étaient dirigés par des médecins, l'éducation nationale par des enseignants, la recherche par des chercheurs et

l'industrie par des ingénieurs, ils ont été remplacés par des gestionnaires. Le gouvernement des entreprises faisait référence à des règles de métier communes à ceux qui dirigeaient et à ceux qui travaillaient et il a cédé la place à la gouvernance par les chiffres. Le rapport au métier a disparu au profit de stratégies basées sur des objectifs de gestion. Les gestionnaires prétendent pouvoir gouverner l'entreprise via une évaluation quantitative et objective du travail. Cette idéologie, le new management, a gagné l'administration.

### **Comment ce new management se traduit-il dans les mots ?**

La dérive sémantique est particulièrement importante. Le new management fonctionne par métaphores d'un ordre mécanique. « Diriger » a cédé la place à « piloter ». La fonction publique a elle aussi été touchée de plein fouet. Les gestionnaires prétendent diriger les entreprises, les universités, la recherche, les hôpitaux comme un pilote conduit un avion, avec des mécanismes. Les directions ont recours à des tableaux de bord. La référence est celle de la science expérimentale. Le problème est qu'entre les dirigeants et le résultat du travail ne se trouvent pas des roues, mais des êtres humains...

### **Comment cette idéologie gestionnaire se concrétise-t-elle au quotidien ?**

Les gens de métier, le médecin, l'infirmière, le forestier, sont maintenant écrasés par l'obligation de tout encoder, ils y passent de plus en plus de temps. Ils doivent faire rentrer leur activité dans des logiciels qui ne correspondent pas à la réalité de leur travail. Les professionnels sont donc contraints à produire des chiffres pour des gestionnaires, ceux-ci ne pouvant fournir eux-mêmes les données quantitatives sur lesquelles ils prétendent avoir une maîtrise objective. Ils ne savent pas produire un nombre sur la qualité du service médical à l'intérieur d'une unité de réanimation ou d'un Ehpad. Ils ne connaissent pas le travail et ne veulent pas le connaître. Leur ligne de pouvoir, c'est justement de refuser la discussion avec les gens de métier. C'est ce qu'on leur apprend dès les écoles, de commerce ou d'ingénieurs.

### **Les salariés eux-mêmes sont-ils dupes du discours gestionnaire ?**

Ce qu'ils voient, c'est qu'ils souffrent. La gestion les surcharge, et à terme, elle dégrade le travail. Cette dégradation a des conséquences psychiques monstrueuses qui se payent extrêmement cher en termes de santé mentale.

En même temps, les salariés croient à cette idéologie. Ce déni de la réalité du travail est, en effet, compensé par une frappe communicationnelle gigantesque. Toutes les entreprises, tous les services publics sont dotés d'une direction de la communication qui a pour fonction de faire croire au mensonge du pilotage des institutions par les chiffres. Ce délire qui ne correspond pas à la réalité devient une croyance collective. 99 % des gens, des journalistes jusqu'aux scientifiques mêmes, croient à cette objectivité des chiffres.

### **Le triomphe de la gestion est donc à l'origine de la multiplication des burn-out ?**

Il existe une mode du burn-out. Sa définition clinique est pourtant précise, il s'agit d'un syndrome d'épuisement professionnel. Or, dans de nombreux cas, c'est la souffrance éthique qui rend malades les salariés, le fait d'être amenés à faire des choses qu'ils réprouvent moralement. Cette confusion ne tient pas du hasard : les idéologues du Medef participent à la popularisation de ce terme qui empêche de penser.

Bien sûr, la demande de reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle est portée par des gens bien, mais ce débat permet de noyer le poisson. C'est d'ailleurs le principe du langage managérial. À partir du moment où vous l'utilisez, vous déformez votre pensée. Burn-out, harcèlement moral sont des « pièges à cons » !

### **Pour vous, les salariés deviennent alors complices d'un système qui les brise...**

C'est là tout le paradoxe : en même temps qu'ils en souffrent, ils le servent. Tout le monde fait du reporting. Tout le monde participe à ces évaluations totalement absurdes, y compris les scientifiques. Ces derniers acceptent ainsi que la qualité d'un chercheur soit jugée sur le nombre de publications dans les revues à comité de lecture en anglais.

Le système gestionnaire ne fonctionnerait pas si les gens ne trichaient pas. Un médecin ne peut pas faire rentrer son activité dans les cases, et comme ça ne rentre pas, il triche. Il met donc son intelligence au service de la gouvernance par le nombre car sinon elle ne fonctionne pas. Chacun fait rentrer n'importe quoi. Pour produire des chiffres et que cela ne se retourne pas contre moi, je mens. Et une fois que vous avez donné votre concours à ça, vous le justifiez. On appelle ça la rationalisation secondaire.

### **Vous utilisez le terme très fort de « collaboration »...**

Les gens sont les « collabos » du système qui les broie. L'expérience montre que quand une personne accepte d'apporter son concours par des actes, elle le justifie, le rationalise. « C'est comme ça, on ne peut pas faire autrement, c'est l'économie qui veut ça, la mondialisation... », comme s'il existait un génie endogène. Le système ne marche pourtant pas tout seul, mais parce que les gens collaborent. Aucune entreprise, aucune structure publique ne fonctionne si les gens se contentent d'obéir aux ordres. Leur application stricte aboutit à la panne du système. Il faut que les gens désobéissent, trichent, mettent leur intelligence au service du traitement de l'écart irréductible qui sépare les ordres du réel. C'est par cette tricherie généralisée que le système tient. L'important, c'est de vous mouiller. Une fois qu'on vous a mouillé, vous faites ce qu'on vous dit !

### **Dans « Souffrances en France », paru il y a vingt ans, vous questionniez l'usage de la virilité en entreprise...**

En passant par la clinique du travail, on comprend que la virilité est un moyen mis en œuvre pour ne pas éprouver la peur. Ce qui est présenté comme du courage est un déni de perception de ce qui fait souffrir. C'est une stratégie collective de défense faite par les hommes pour les hommes. Vous la trouvez chez les gendarmes, les policiers, l'armée mais aussi chez les cadres. Elle est mise au service du pire. N'est pas considéré comme viril celui qui se débîne, qui ne fait pas le sale boulot. Dans les entreprises, la virilité est notamment mise en avant quand il faut faire des plans sociaux : « C'est comme ça, c'est la guerre économique ! »

### **Vous avez intitulé un de vos derniers livres « le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité ». Est-il possible de résister à cette idéologie gestionnaire ?**

Certains essaient mais c'est très difficile. Je suis par exemple contacté par des services qui restent dirigés par des gens de métier, des centres médico-psychopédagogiques (CMPP), des instituts médico-éducatifs (IME) qui font un excellent travail. Ils viennent me voir en me disant : « On marche bien, mais on voit bien qu'on va nous liquider. » La méthode utilisée

pour cela est l'accréditation. Des consultants, en général incompetents sur ce que signifie s'occuper d'adolescents difficiles, d'enfants autistes, de handicapés mentaux... demandent de remplir des cases : combien d'actes vous faites ? Quel est le budget ? Combien de médicaments vous prescrivez pour quels types de pathologies ? Quelles sont les durées de prescription, de séjour ?...

Quelques entreprises ont tenté de revenir sur l'organisation du travail basée sur la gestion. Non seulement elles ont connu une amélioration évidente en termes de santé au travail, mais leurs bénéfices même augmentaient. Pourtant, ces expériences ont tourné rapidement court. Les dirigeants qui les menaient ont dû arrêter.

### **L'idéologie gestionnaire ne garantit donc ni une meilleure efficacité ni un taux de profit maximal. À quoi sert-elle ?**

En modifiant le travail, on modifie l'ensemble de la société. C'est la thèse de la centralité du travail. Avec le tournant gestionnaire, la domination est beaucoup plus puissante que du temps du fordisme. Certains exercent un pouvoir colossal qui ne cesse de croître et ils en jouissent. Le pouvoir fait jouir ! Les personnes qui détiennent les plus grosses fortunes sont plus puissantes que les États. À l'instar de Trump, elles s'emparent même des États !

Cette domination est aussi synonyme de richesse. Des gens s'enrichissent sur l'appauvrissement du système. Il n'est pas très grave qu'un pays entre en faillite, qu'une branche industrielle disparaisse, qu'une entreprise qui fait des bénéfices soit liquidée, qu'on casse l'État providence, que le système hospitalier se dégrade, ceux qui sont en haut en tirent toujours de l'argent. C'est une logique de pillards.

### **Vous mettez en relation cette domination via la gestion avec la montée de l'extrême droite dans de nombreux endroits du monde...**

Ce système transforme donc l'organisation même de la cité. C'est chacun pour soi. Si ,au sein de l'entreprise, vous apportez votre concours à des choses injustes, vous devenez un « collabo » et si vous êtes un salaud dans l'entreprise, vous l'êtes dans la vie. Le pouvoir est à celui qui a la main sur l'organisation du travail. La domination est d'ailleurs au cœur du projet néolibéral. C'est par le tournant gestionnaire que le néolibéralisme se concrétise dans l'entreprise, et il étend son pouvoir à la société entière. Emmanuel Macron ne déclare-t-il pas qu'il veut diriger la France comme une entreprise ? Milton Friedman, économiste de référence pour les néolibéraux, a écrit en toutes lettres que la démocratie, l'État sont des obstacles à la libre entreprise. Le néolibéralisme s'accommode d'ailleurs très bien de dictatures. Nous observons actuellement une prise de pouvoir de l'extrême droite de la Hongrie à l'Italie, au Brésil, aux États-Unis, et nous y allons tout droit. Dans ce contexte, penser le travail s'avère indispensable. Il n'y aura de reconstruction d'un début de démocratie que si on est capable de reprendre la main sur l'organisation du travail.

Entretien réalisé par Mélanie Mermoz, dans l'Humanité Dimanche du 10 janvier 2019