

Lise Gagnard

Psychanalyste

Tours

---

## VA TE FAIRE SOIGNER !

« *On en a tous une grosse, sauf Lambert qui en a une toute petite !* » Ce dessin humoristique, illustrant un article sur le harcèlement moral dans Libération (2001, p. 28), montre, comme seul l'humour peut parfois le faire, toute la complexité du problème. En effet, l'artifice du dessin permet de voir que ce qu'ils ont « tous » c'est une grosse paie et pas Lambert. Le renvoi à la comparaison des parties anatomiques intimes de Lambert est une manière de mettre en visibilité par le comique une des modalités d'évitement de la question de la légitimité de la différence des salaires. On renvoie l'affaire dans les cabinets des garçons, dans les cours de récré, endroit de prédilection de la construction des rapports de domination entre ceux qui en ont, ceux qui n'en ont pas, ceux qui sont du côté de ceux qui en ont, ceux qui sont opposés à ceux qui en ont, ceux qui préfèrent parler avec les filles (ou les garçons qui ne sont pas dans les toilettes) pendant ce temps-là, etc. Le dessinateur pointe l'évacuation d'une question de travail en la déplaçant sur la sphère intime.

Que Lambert en ait « une petite » personne n'en doute, surtout pas lui. Il ne reste plus qu'une solution, l'envoyer chez le sexologue. D'une part, on peut toujours se dire que le sexologue ne lui fera pas de mal. À notre époque, consulter des spécialistes des pratiques intimes est presque devenu un devoir. D'autre part, la question de son salaire est occultée, c'est toujours cela de pris pour conserver la paix sociale dans l'entreprise.

Nous savons tous combien il est difficile de rester sur la question du travail. Même les pratiques sociologiques ont évolué. On ne parle plus des ouvriers, alors qu'ils représentent 27% des travailleurs<sup>1</sup>. Quand leurs personnes sont évoquées, ils sont des jeunes, ou des jeunes « issus de l'immigration », « ou des personnes appartenant à des groupes de bas revenus », etc. Les chômeurs eux, sont des « nouveaux pauvres », des « exclus », sous-entendu de la consommation : même par son absence, le travail ne doit pas être évoqué.

On nous a fait l'annonce de la fin du travail. Comment peut-on le croire alors que chacun d'entre nous travaille trop et qu'on ne rencontre que des gens qui travaillent trop - et des chômeurs. Christophe Dejours et l'ergonomie de langue française nous ont enseigné que le travail était invisible. L'emploi aussi, à plus d'un titre. Nous allons essayer d'analyser comment l'invention des notions même de « souffrance au travail » ou de « Risques Psycho Sociaux » peut apparaître comme une des manières d'occulter la question du travail, de son organisation, de son intensification et de la

<sup>1</sup> Ajoutons que le décompte des ouvriers ne comprend pas les aides-soignantes, infirmières, les pompistes, le personnel du commerce, les facteurs, etc.

redistribution des revenus qu'il engendre. Le travail, comme nous le dit Anne Flottes (2013) est un « enjeu politique du quotidien<sup>2</sup> ». Pour entrer dans la question de la « souffrance au travail », nous utiliserons deux histoires qui se sont présentées dans le décours de mon travail de psychanalyste en ville. Sachant que je m'intéressais à la question du travail, deux médecins du travail m'ont adressé chacune une patiente en très mauvais état psychique<sup>3</sup>.

## Madame Cynique

La première est une femme de cinquante ans environ, qui se présente en disant « *J'ai tout perdu.* » Elle est habillée de vêtements coûteux, mais mal assortis, elle a mauvaise mine, elle est mal coiffée. Elle est assise sur le bout du fauteuil car elle souffre du dos, elle a une sciatique. Elle dort mal, fait des cauchemars. « *Elle m'a foutue en l'air* », dit-elle sans que je ne comprenne qui était ce « elle ». « *Mon dossier est incohérent* », je l'apprendrai plus tard, il s'agit de son dossier juridique de plainte pour harcèlement. Elle soupire, cherche ses mots, indique enfin qu'elle est « *secrétaire principale de direction* » dans une association caritative.

Son débit est haché, elle peine à trouver ses mots, elle passe d'un sujet à l'autre sans liaison, elle pleure pendant tout le début de l'entretien. Elle critique alors longuement ses collègues, tout l'établissement, et puis « elle », sa supérieure hiérarchique. J'aurais eu droit par le menu à toutes les figures de la perversité dans les rapports de domination au travail si je ne l'avais pas interrompue par une question qui lui apparaît sans intérêt, voire un peu brutale : « *Vous faites quoi exactement comme travail ?* » Curieusement, le rappel du travail paraît déplacé. Mais elle accepte de raconter son embauche, comment elle est passée, il y a quelques années, de bénévole à salariée, au détriment d'autres postulantes, et comment tout le monde a pensé qu'il s'agissait d'une faveur. Ce poste, qui n'était pas très chargé, était par contre très bien rémunéré, elle pouvait faire des jaloux.

Depuis quelques mois, sa directrice a décidé de la faire démissionner en critiquant tout ce qu'elle avait mis en place et en lui retirant progressivement ses responsabilités, puis tout son travail.

Il a fallu poser de nombreuses fois la question de l'activité pour apprendre qu'il s'agissait en fait d'un tri sélectif très fin entre les différentes sortes de pauvres afin de ne pas donner l'argent des français à n'importe qui. Il s'agissait d'une tâche très délicate, sur laquelle, par contre, elles n'entraient pas en conflit parce qu'elles étaient en accord là-dessus, mais, ajoute-t-elle aussitôt, « *on s'en fout, on ne fait pas de politique.* » Par contre, elle trouvait que sa harceuse affichait trop fort son appartenance à l'idéologie raciste, ce qui pouvait nuire à l'image de marque de l'association.

Malgré ma difficulté à rester bienveillante, je pose la question de savoir s'il y a une raison « supérieure », extérieure, qui nécessiterait l'exaspération des rapports conflictuels entre ces deux femmes. Dans le courant de ses explications, on découvrira qu'en fait il s'agit d'un enjeu de politique publique. Par un concours complexe de circonstances, dont je n'ai pas bien compris les tenants et les aboutissants, un parti politique a besoin de cette association pour la campagne électorale prochaine. Le

<sup>2</sup> Dans son ouvrage *Travailler, quel boulot ! Les conflits du travail, enjeux politiques au quotidien*, Anne Flottes y rend compte de sa pratique de consultation en « souffrance au travail » dans le cadre du « réseau d'accueil et de prévention » mis en place par la fédération Rhône-Alpes des Mutuelles de France.

<sup>3</sup> Ce texte est issu d'une intervention remaniée d'une Journée de la Société de Médecine du Travail, « Souffrance, stress, harcèlement », qui s'est déroulée à Blois le 23 mars 2001.

problème réside en fait dans les difficultés que fait cette dame pour coopérer avec ce groupe, pourtant très proche du sien. Elle dit : « *je ne suis pas facile à manipuler, il faut me casser.* » Et bien sûr elle pensait gagner. Malheureusement tous ses appuis dans la ville, pourtant nombreux, la lâchent. Au travail, toutes ses collègues sentent le vent tourner, se désolidarisent et finissent par s'organiser contre elle. Ses meilleurs amis lui conseillent de lâcher, car elle ne fait pas le poids. Quand elle commence à menacer de révéler à la presse de nombreuses manœuvres frauduleuses, elle se retrouve complètement seule. C'est à ce moment-là qu'elle monte un dossier de harcèlement moral. D'autant que cette histoire l'a réellement ébranlée.

Drôle de récit d'activité et pourtant c'était cela son travail. Elle n'est pas sans remarquer ma perplexité. Elle m'explique des tas de choses encore pires sur le fonctionnement de la *gentry* de cette ville, heureusement fort éloignée de chez moi, pour me déniaiser, s'il en était besoin, sur le sujet des politiques municipales.

En attendant, je lui fais remarquer qu'elle parle normalement, qu'elle ne cherche plus ses mots, qu'elle a retrouvé même un certain sens de la formule, une verve qu'elle n'avait pas en arrivant. Elle dit que oui, cela va beaucoup mieux. Elle ajoute « *Vous croyez que c'est tout ? Ils veulent simplement la mairie ?* » Elle est interloquée, on termine là-dessus, je lui donne rendez-vous un mois plus tard.

Elle revient donc une seconde fois, pimpante, coiffée. Elle s'assoit au fond du fauteuil, se met à l'aise et raconte qu'elle a été licenciée, mais qu'elle a du ressort, qu'elle a trois plaintes en cours au pénal, une aux prud'hommes et qu'elle a la ferme intention de leur faire perdre les élections. Je ne peux pas m'empêcher de lui signaler le caractère inégal de sa lutte, qu'elle ne peut malheureusement pas socialiser autrement que par une judiciarisation masquant la vérité de sa souffrance, lâchée par des gens encore plus cyniques qu'elle (et plus nombreux) dans leur lutte pour le pouvoir.

Nous pouvons remarquer combien la compréhension globale de la problématique engendrant sa mise à l'écart de son groupe de pairs et d'amis lui a permis de retrouver dans l'instant un bon fonctionnement psychique. Elle était restée fascinée par l'ampleur que peut prendre une relation de domination quand elle se fait en toute impunité et sur ordre. À partir du moment où elle a saisi la lutte dont elle était l'enjeu, puisqu'elle avait refusé de coopérer, elle a pu prendre du recul, se décaler, changer d'angle. Les somatisations, insomnies, difficultés de concentration se sont estompées. Il restait un problème éthique grave, mais qui ne l'embarassait pas beaucoup, ce n'était pas cela qui la rendait malade.

---

## Harceuse-harcelée ?

La deuxième personne qui m'a été adressée par un médecin du travail pour « harcèlement moral » présente un tableau clinique moins franc. Elle est anxieuse, irritable, elle dort mal. Comme le veut le tableau, elle n'est pas soutenue mais critiquée par ses collègues, elle s'estime par ailleurs lâchée par sa hiérarchie.

En prenant son rendez-vous par téléphone, elle m'avait précisé « *c'est pour un harcèlement moral* », bêtement, j'avais répondu : « *vous êtes harcelée ?* », sa réponse m'avait surprise : « *non, oui, enfin, je ne sais pas, je suis harceuse, mais je suis*

*harcélée par celui qu'on dit que je harcèle.* » Cela commençait bien. Elle est également venue deux fois, pour des entretiens d'une heure et demie.

Elle annonce la couleur : « *Depuis un an, j'ai pris la responsabilité du service. Pour lui, - un collègue, l'autre protagoniste - je suis passée du côté des gens à abattre. Le directeur m'a dit : "je ne veux plus entendre parler de lui", on m'a choisie pour cela.* »

Il y a deux mois, elle l'a convoqué pour lui ordonner une mutation qu'elle sait ne pas lui convenir, lui ôtant la responsabilité d'un travail qui le passionne. Mais tout ne se passe pas comme prévu, il monte un dossier contre elle, il cherche à lui trouver des fautes professionnelles, avant de s'arrêter deux mois pour dépression.

Je lui demande pourquoi il faut absolument se débarrasser de lui. Elle dit que c'est parce qu'il gêne l'organisation du service. En effet, il ne donne pas ses rapports, on ne sait pas ce qu'il fait. Il travaille très bien, même, on pourrait lui faire confiance, mais il ne laisse pas vérifier, il exagère. À part cela, il est très qualifié, passionné, on peut être certain qu'il fait du bon travail. Ils ont d'ailleurs très longtemps coopéré, elle le connaît bien, c'est un bon professionnel. Mais c'est comme cela maintenant, il doit obéir, et puis il fait du mauvais esprit depuis quelques années, le service ne peut pas se permettre quelqu'un qui ne collabore qu'avec ceux qu'il s'est choisis.

Ce ne sera qu'avec des questions réitérées que j'obtiendrai une compréhension plus globale de la situation. Le service a été réorganisé une première fois il y a quelques années. Certains de leurs collègues ont perdu des responsabilités pour faire entrer des jeunes diplômés. Eux deux ont été de ceux qui ont gardé leur poste. D'autres ont été mis au placard. Un peu plus tard, une unité a été créée pour quelqu'un de mieux placé auprès de la direction, ce qui a déstructuré encore une fois l'organigramme. Elle y a perdu une partie de ses responsabilités. « *J'étais en régression de carrière, mon service a été partagé.* » L'année précédente, tout le service a été restructuré, elle a été nommée chef d'unité, lui a perdu son poste de chef de projet, « *J'ai eu de gros états d'âme pour accepter, je ne suis pas très hiérarchique.* » « *Moi aussi, cela me pend au nez, ce qui lui arrive, pour garder un jeune, on met un vieux au placard. On ne peut pas aller ailleurs et on n'a qu'à fermer nos gueules.* »

Elle se rend compte qu'elle est en grand écart permanent, écartelée entre la peur due à la précarisation de son poste et le sale boulot que lui demandent ses nouvelles responsabilités. Elle a fait des stages de management pour « *acquérir de nouvelles compétences* », dit-elle. Mais tout cela ne la laisse pas tranquille.

Dans le décours du deuxième entretien, elle réussira même à dire qu'elle n'a pas eu d'augmentation pour ce nouveau poste, qu'elle est d'ailleurs moins bien payée que tout le monde. « *Je ne sais pas demander.* » Elle se rend compte de l'absurdité de sa position, cela explique peut-être la rigidité de sa pratique de chef. Au moment du deuxième entretien, son collègue est de nouveau en arrêt de travail pour troubles psychiatriques.

Je ne sais pas si la compréhension globale de la situation qui avait amené à la violence ces deux professionnels de haut niveau, compétents et passionnés pour leur travail, a porté ses fruits concrètement. Peut-être la situation a-t-elle pu se méta-

boliser derrière cette analyse de l'histoire du conflit, qui on a pu le voir, d'un conflit interpersonnel est passée à une conséquence des réorganisations successives du service.

Avant de partir, elle a conclu qu'ils avaient toujours été, en fait, les deux plus concernés par les problèmes éthiques inhérents à leur travail, qu'elle avait réussi à tenir *malgré* la nouvelle organisation, mais que lui essayait de tenir *contre* celle-ci. D'autres sont soit au placard, « *et dans quel état...* » précise-t-elle, soit se taisent et obéissent.

Le seul conseil que je me suis permis de lui donner a été de faire attention à lui, qu'il était en danger, parce que la lutte, pour lui aussi, était inégale.

## Souffrance ou pratique de l'injustice ?

On pourra remarquer que dans aucun des deux problèmes exposés ici, il n'a été question de la vie privée des personnes. Nous avons traité la question de la « souffrance » uniquement du côté, d'une part, de l'analyse de la situation d'exclusion des collectifs dans lesquels il semble que se trouvent toujours les « harcelés » et, d'autre part, du côté d'une reprise de l'historique de la dégradation générale et non de la relation interpersonnelle des deux protagonistes « harceleur-harcelé ». Dans les deux cas, les troubles psychiques présentés au début des entretiens ont cédé pour faire place à un embarras pratique très important. La question d'une action sur la situation ne pouvait me concerner vu ma position tout à fait extérieure à leurs lieux de travail. On remarquera que pour l'exprimer, dans le cadre du « harcèlement moral », elles utilisent d'emblée les termes de la situation bourreau-victime plutôt que mettre la question de l'activité sur la table, participant en cela au silence que requiert la stratégie collective de défense<sup>4</sup> (Dejours, 1993). Elles déplacent la question du côté de la relation duelle, participant ainsi à la stratégie dont elles essaient pourtant confusément de se démarquer.

La secrétaire de direction pose la question du droit, jusqu'où sa directrice peut-elle aller, à quoi a-t-elle droit pour la faire obéir ? Cela lui évite de poser la question de la nature de son travail, on l'a vu, pervertie depuis longtemps. L'harceuse-harcelée pointe chez son collègue des comportements de refus de collaboration avec un management qu'il réprovoque en les traitant comme des refus de coopération avec elle.

Dans les deux cas, la souffrance est réelle, mais voudrait pouvoir s'apaiser dans une « victoire » sur l'autre. La personne « harcelée » voudrait cesser de souffrir de ses conflits internes ou de ses ambitions de carrières déçues sans avoir à les poser. Le renvoi à la sphère du soin psychothérapique, à la recherche du fameux « pervers narcissique », conforte cette position.

On entend la connotation péjorative, méprisante, du « *va te faire soigner* », qui, on le remarquera, est généralement ordonnée sous forme passive. Se soigner serait se poser la question de ce qu'on est venu faire là, se demander pour qui on roule... Et ce n'est pas vers cette posture active que vous envoient vos collègues, en levant les yeux au ciel, excédés ou pleins d'indulgence et de commisération quand vous « craquez » au travail. Ils vous envoient en stage de gestion du stress plutôt que du côté de l'action.

<sup>4</sup> Il s'agit d'un des outils principaux de la psychodynamique du travail.

On remarquera, dans les deux observations, que nous n'avons pas déployé une interprétation magistrale, qui aurait éclairé la situation, il s'agissait d'un patient travail de rétablissement des liaisons entre différents événements, comme s'ils étaient « oubliés ». Freud nous dit que « l'oubli d'impressions, de scènes, d'événements vécus se réduit généralement à une dissociation de ceux-ci. Lorsque le patient vient à parler de tous ces faits « oubliés », il omet rarement d'ajouter : "À vrai dire, je n'ai jamais cessé de savoir tout cela, mais je n'y pensais pas." Il ajoute plus loin : « l'oubli consiste surtout en une suppression des liens entre idées, une méconnaissance des conclusions à tirer et une isolation de certains souvenirs (Freud, 1914). » Le soin psychothérapeutique d'une « souffrance au travail » pourrait donc, dans un premier temps consister à aider à mettre en lien certains événements entre eux pour que les patients puissent en tirer « les conclusions qui s'imposent pour eux-mêmes ».

Le diagnostic de perversion doit admettre dans ce cas de sérieuses réserves. Autant il est d'évidence que la description des relations entre le harcelé et le harceleur met en scène des postures perverses, autant il est impossible dans ce type de consultation de s'engager sur la structure de personnalité du patient ou de son collègue. Il est assez simple de faire décompenser quelqu'un suivant ses zones de fragilité, de la même façon qu'il est très courant qu'il puisse s'aménager un accès à la sublimation. Mais, de la même façon qu'embaucher quelqu'un ne nécessite pas d'explorer la dynamique de ses pulsions partielles pour savoir si et comment il pourra les sublimer, intervenir sur leurs déconvenues sublimatoires ne nécessite pas d'explorer ses attachements infantiles à une ou plusieurs de ces pulsions. Freud en effet, nous dit que les dispositions perverses sont des fixations à des pulsions partielles déviées de leur dynamique sublimatoire vers une quelconque utilité sociale. La torsion de sens, la mise en concurrence sollicitent les pulsions sadomasochistes de chacun d'entre nous. « La disposition à la perversion, nous dit Freud (1905), n'est pas quelque chose de rare et de particulier, mais c'est une partie de la constitution dite normale. » Chacun d'entre nous peut, ou l'a déjà fait, entrer en relation perverse avec un.e autre. C'est un des ressorts de toutes les formes de dominations qui ne datent pas d'aujourd'hui.

### « Va te faire soigner ! »

Nous concluons en disant que le renvoi « chez le psy » participe de la culture du silence nécessaire à l'occultation collective des enjeux de l'activité.

La situation de travail, quand il est réalisable, soulage la plupart du temps celui ou celle qui souffre de désordres psychiques personnels ou d'épreuves passagères. On l'a tous expérimenté, exercer un métier, même quand il est très difficile, engendre de grandes satisfactions. Pourquoi s'aveugle-t-on sur ce que signifie le fait que de plus en plus de gens se présentent en disant qu'ils ne peuvent plus aller travailler (Brygo et Cyran, 2016) ? D'où vient que de nombreux jeunes gens cultivés s'ennuient dans leur emploi et choisissent de se « déclasser » (Cassely, 2016) ? Pourquoi envoyer Lambert chez le sexologue plutôt que poser dans l'espace public la question de la nature de l'activité, des méthodes de management et/ou de redistribution des gains<sup>5</sup> ?

Les vendeurs de sédatifs, les formateurs à la gestion du stress et autres officines

<sup>5</sup> On ne peut que conseiller à ce sujet l'excellent livre de Anne Flottes, *Travail et utopie*, paru en novembre 2017 aux Éditions d'une.

du « bien-être au travail », pas plus que les psychothérapeutes n'ont intérêt à faire cesser cette confusion. Ils ne sont sans doute pas les seuls. Nous avons tendance à garder l'attention fixée sur les « nouvelles méthodes de management », ou sur les « nouvelles méthodes d'évaluation » sans prendre plus de recul sur la nature même du travail, ses fins et ses moyens ainsi que sur la politique de l'emploi qui l'encadre. Jusqu'où peut-on aller pour éviter de poser les questions fondamentales de la régulation des rapports sociaux à une époque où les indicateurs de santé au travail se dégradent et où « les entreprises n'ont jamais gagné autant d'argent<sup>18</sup> ! (Le Monde, 2017) » ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Brygo, J. et Cyran, O. (2016). *Boulots de merde ! Du circur au trader, enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*.
- Cassely, J.-L. (2016). *La révolte des premiers de la classe*. Archê.
- Cosnard, D. (2018, 9 mars). 93,4 milliards d'euros de profits pour le CAC 40 en 2017. *Le Monde*. Repéré à [http://www.lemonde.fr/economie/article/2018/03/08/93-4-milliards-d-euros-de-profits-pour-le-cac-40-en-2017\\_5267523\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2018/03/08/93-4-milliards-d-euros-de-profits-pour-le-cac-40-en-2017_5267523_3234.html)
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Bayard.
- Flottes, A. (2013). *Travailler, quel boulot ! Les conflits du travail, enjeux politiques au quotidien*. Syllepse.
- Flottes, A. (2017). *Travail et utopie*. Éditions d'une.
- Freud, S. (1905). *Trois essais sur la sexualité*. Idées Gallimard (1976).
- Freud, S. (1914). Remémoration, répétition, perlaboration. Dans *La technique psychanalytique* (traduit par A. Berman). PUF.
- Libération. (2001, 6 mars). Illustration de Remi Malingrey. *Libération*, 28.
- Le Monde. (2017, 4 août). *L'administration Trump s'attaque à la « culture de la fuite »*. *Le Monde*. Repéré à [http://www.lemonde.fr/donald-trump/article/2017/08/04/trump-lance-la-traque-des-fuites-qui-minent-sa-presidence\\_5168894\\_4853715.html](http://www.lemonde.fr/donald-trump/article/2017/08/04/trump-lance-la-traque-des-fuites-qui-minent-sa-presidence_5168894_4853715.html)

<sup>18</sup> Voir aussi l'article du supplément « Économie et Entreprise » du journal *Le Monde* du 9 mars 2018 dans lequel Denis Cosnard nous apprend qu'« il tombe des profits comme s'il en pleuvait. Ensemble, les 40 groupes de l'indice vedette (le CAC 40) de la Bourse de Paris ont engrangé en un an, 93,4 milliards d'Euros de bénéfice net. C'est 24% de plus qu'en 2016. »