¿ Interrogations ?
revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales

Burgi Noëlle

Anomie néolibérale et suicide au travail

Pour citer l'article

Burgi Noëlle, « Anomie néolibérale et suicide au travail », dans *revue ¿ Interrogations ?*, N°14. Le suicide, juin 2012 [en ligne], https://www.revue-interrogations.org/Anomie-neoliberale-et-suicide-au (Consulté le 9 novembre 2026).

ISSN 1778-3747

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Résumé

Les gestes suicidaires en lien avec le travail se sont multipliés dans le monde ces dernières décennies et risquent d'augmenter dans les années à venir. On peut les considérer comme l'expression extrême d'une gamme de pathologies individuelles et sociales nourries par la compétition généralisée qui est au cœur du « *nouvel esprit du capitalisme* ». L'entreprise hypermoderne, illustrée ici par le cas de *France Télécom-Orange*, représente un microcosme dans le contexte plus large d'une nouvelle « *gouvernementalité néolibérale* » œuvrant « pour *le marché* » (selon les expressions de Michel Foucault). Les individus atomisés y deviendraient les simples particules élémentaires de la machine concurrentielle. Ils sont niés dans leur altérité et contraints, sous peine de sanctions, à une obéissance aveugle. Placés au quotidien dans des situations tragiques de conflits de devoirs sans autre règle que l'injonction à la performance, les sujets perdent leurs capacités de jugement, l'estime de soi et la confiance en soi. L'expérience clinique tend à montrer que les plus vulnérables aux pulsions suicidaires sont les travailleurs les plus attachés à une éthique professionnelle et personnelle.

Mot-clés : Anomie, gouvernance, honte, identité, mépris, suicide, travail.

Summary

Neoliberal Anomie and Work Related Suicide

Suicidal gestures linked to work have increased in frequency worldwide in recent decades and are likely to continue rising in coming years. They can be understood as the extreme expression of a spectrum of individual and social pathologies bred by the general competitive logic that characterizes the new spirit of capitalism. Illustrated in this article by France Télécom-Orange, the hypermodern firm represents a microcosm of the broader shift towards what Michel Foucault called a "neo-liberal" governmentality in which the individual is subordinated to the drive to "govern for the market". Caged in a web of constraints, people are denied their subjecthood. They become elementary particles in a competitive machine and are compelled under threat of sanction into blind obedience. Daily confronted to tragic conflicts of duty in a universe without rules besides the injunction to perform, subjects lose their capacity of judgment, their self-esteem and their self-confidence. Clinical experience tends to show that the individuals most at risk are those employees most attached to a personal and professional ethic that they are forced to silence or transgress.

Keywords : Anomie, governance, shame, identity, contempt, suicide, work.

Introduction

Je le vois passer du statut de salarié à celui de rouage. Du rouage à la bête aux abois. De la bête aux abois au légume. Du légume à l'oubli. Honte sur eux. Honte sur moi.

Marin Ledun [1]

« *Nul ne peut penser*, écrit le médecin du travail Dominique Huez, *à la place d'un agent envahi par la pulsion de mort. L'incompréhension de ce qui le malmène est telle pour lui qu'il ne pense plus qu'à échapper par sa mort à une réalité impensée parce qu'impensable, dans un environnement de solitude et de désolation*. » [2] Réalité impensée, le suicide, surtout lorsqu'il est le fait d'un employé, passe assez facilement pour un événement dont la causalité serait interne, psychologique, sans lien avec le travail ; pour une réalité qui serait, comme le crime ou d'autres phénomènes minoritaires, de l'ordre des « *imperfections inévitables* » [3], des faits "normaux" de société. Tout le monde ne se suicide pas. Pourtant, comme l'observait déjà Émile Durkheim, « l'exception *elle-même a son invariabilité* […] : *elle se retrouve, et au même degré, dans les manifestations sporadiques qui n'ont lieu que sur des points isolés et rares du champ social* » [4]. Aujourd'hui, les études épidémiologiques conduites dans de nombreux pays révèlent depuis longtemps une forte corrélation entre les suicides et des situations sociales dégradées comme le chômage ou des conditions de travail toxiques. En 1999, l'*Organisation mondiale de la santé* lançait un programme de recherche et de prévention du suicide. L'un de ses rapports [5], publié en 2006, constatait une augmentation significative du nombre de suicides en lien avec le travail en Europe, dans le continent nord-américain et en Asie. Il annonçait même leur augmentation et celle des pathologies mentales dans les années à venir. Parmi d'autres facteurs évoqués tels que les licenciements

ou le harcèlement, il insistait sur l'influence grandissante du stress professionnel chronique et des conditions de travail délétères dans l'augmentation sensible des suicides au niveau mondial ces dernières décennies [6].

Le suicide d'un employé renvoie aussi à une réalité impensable dont la rationalité profonde échappe à son auteur même. Ce sera l'objet de ce texte que de contribuer à éclairer la part jouée par le travail dans ce geste impensé, impensable et déconcertant. Il se nourrira de travaux scientifiques et des enquêtes que j'ai menées dans ma carrière auprès de chômeurs et de précaires. Il s'appuiera aussi sur mon expérience à *l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom-Orange* [7], association formée en juin 2007 par la CFE-CGC et SUD, et sur une enquête qualitative [8] effectuée dans ce cadre en 2007-2008. Ancien organisme public, l'opérateur téléphonique se préparait depuis longtemps à sa privatisation, effective en 2002, et son effectif comprenait encore en 2007 une proportion importante (70 %) de fonctionnaires. Après une série de réorganisations et restructurations, un plan de suppressions de 22 000 emplois et de 10 000 mobilités forcées avait été mis en œuvre entre 2006 et 2008 [9]. Au moment de la création de l'Observatoire et de l'enquête, la sérieuse dégradation des conditions de travail et des rapports sociaux dans l'entreprise se manifestait déjà par nombre de suicides et tentatives de suicide (bientôt suivis par une vague de plusieurs dizaines de suicides et tentatives en 2008-2009) et par d'autres faits inquiétants (arrêts maladie de longue durée, dépressions, grèves de la faim…).

L'hypothèse défendue dans ce texte sera la suivante. Le suicide, pointe émergée de l'iceberg, est le reflet d'une pathologie sociale [10] qui s'enracine dans le projet de reconstruction et d'approfondissement de la société de compétition porté par les élites économiques et politiques ces quarante dernières années. La reconfiguration des relations sociales dans l'entreprise, mais aussi, plus largement, dans la société, a créé des conditions d'atomisation et de « *pétrification mécanique* » [11] des rapports sociaux, qui nourrissent une gamme de pathologies individuelles et sociales dont le suicide est l'expression extrême.

On a de bonnes raisons de penser que le cadre professionnel occupe aujourd'hui une place importante dans la genèse de bien des suicides et tentatives de suicide des travailleurs [12]. Moins sensible que nos contemporains à la problématique liant subjectivité et travail, Émile Durkheim voyait dans la dimension altruiste [13], socialisatrice du travail — en l'occurrence le groupe professionnel ou la corporation — le meilleur sinon le seul remède contre les pulsions suicidaires. L'expérience du travail est cependant ambivalente car ses valeurs positives entrent en tension avec le versant négatif du travail, sphère par excellence de l'hétéronomie et de la domination ; elle est à la fois occasion d'accomplissement de soi dans le champ social, de développement des possibles singuliers et collectifs, et empêchement de tout cela, vécu de mal être et de souffrance [14]. Cette ambivalence n'empêche pas l'activité de travail de remplir dans nos sociétés contemporaines une fonction psychologique qui est essentielle à l'équilibre personnel et à la définition de soi [15]. La question que posent aujourd'hui les suicides, les tentatives de suicide et le développement de pathologies physiques et mentales en lien avec l'activité professionnelle est de savoir si, dans le contexte plus large de précarisation des conditions d'existence, l'organisation du travail et les rapports sociaux de production dans l'entreprise portent atteinte à cette fonction psychologique au point de menacer les sociétés d'une future « *récession humaine* » [16].

Le libéralisme disciplinaire

La déconstruction des États sociaux européens et l'accroissement corrélatif des inégalités forment la composante centrale d'un projet politique et de société que Michel Foucault [17], dans son cours de 1979 sur la montée du "néolibéralisme", avait déjà synthétisé par cette formule : « *gouverner* pour *le marché* ». Gouverner *pour* le marché, c'est organiser et accompagner de bout en bout une transformation sociale en vertu de laquelle « *les mécanismes concurrentiels, à chaque instant et en chaque point de l'épaisseur sociale*, [jouent] *le rôle de régulateur* » [18]. C'est aller jusqu'à inventer des règles susceptibles de contraindre les individus à se comporter eux-mêmes en micro-entreprises en concurrence entre elles. Mûrement réfléchi par des figures comme Friedrich von Hayek, ce choix de société, porté par les "révolutions" conservatrices de Ronald Reagan et Margaret Thatcher, devait recevoir une traduction institutionnelle décisive dans les années 1980 aux États-Unis et au Royaume-Uni, et se diffuser au reste de l'Europe, surtout dans l'après-guerre froide.

Il en a découlé un changement de priorités politiques, donc des règles, des normes, des procédures et des objectifs de l'action publique. Pour inciter les comportements à embrasser la rationalité de la concurrence, une intense activité législative et réglementaire a été déployée à partir de la fin des années 1970 en vue de modifier (de "moderniser", dirions-nous aujourd'hui) les bases matérielles, culturelles, techniques et juridiques

de la société. C'est ainsi que les idéaux d'égalité et de solidarité poursuivis dans le cadre de l'État social en vue de « *débarrasser les travailleurs de la hantise du lendemain* » [19] ont été mis en cause. *L'incertitude*, nouvelle valeur universelle, serait l'aiguillon de l'esprit d'entreprise et des capacités d'initiative dans un monde où le réalisme commanderait que chacun ajuste ses attentes aux contraintes du "marché" — fût-ce au prix d'une existence sans ressources et/ou sans stabilité suffisantes pour vivre dignement, se trouver une place dans la société, se construire une identité et se projeter dans l'avenir.

L'offensive managériale a donné au pilotage de la transformation sociale son idéologie, ses méthodes et ses outils. Au gouvernement s'est substituée la "gouvernance", entendue comme une série de principes, de règles et de procédures participant à la formation d'un nouvel ordre normatif. C'est une technologie de pouvoir qui mobilise des instruments calqués sur les techniques de management de la firme. Sous des apparences de neutralité axiologique et de démocratie, la gouvernance est un outil plutôt autoritaire de conduite du changement. En effet, pour imposer l'ordre normatif jugé le mieux adapté à la "modernité" (l'hyperconcurrence), elle prétend ne pas définir, de l'extérieur, les règles de l'intérêt général. Elle se limiterait à énoncer des principes généraux ou des objectifs communs techniquement "neutres" : indicateurs de performance, normes comptables ou normes ISO, objectifs du management participatif, etc. Ceux-ci dessinent les contours d'un cadre relativement rigide à l'intérieur duquel les acteurs sociaux sont invités à élaborer des règles *adaptatives* afin de "personnaliser" les principes énoncés et les ajuster aux situations locales. La participation active des sujets de droit (syndicats, associations, salariés, employés de la fonction publique, etc.) est donc sollicitée aux niveaux de "proximité" les plus appropriés, mais ils ne maîtrisent pas les fins à la réalisation desquelles ils concourent. Ils deviennent les instruments obligés de l'accomplissement d'objectifs qu'ils doivent faire leurs, alors qu'ils sont définis en dehors d'eux. Cette « *politique de cadre* » [20] axée sur la création de « *données conditionnantes* » [21] mises au service de l'ordre concurrentiel a été mobilisée dans la conduite de tous les aspects de la vie politique, économique et sociale. Elle a institutionnalisé un « *libéralisme disciplinaire* » à travers lequel « *les actions des gouvernements comme celles des firmes et des travailleurs sont disciplinés de l'intérieur et de l'extérieur par les forces du marché*… » [22] Et à travers ce système *top-bottom* de management sont transférées, des sommets où sont décidés et fabriqués des "projets" de restructuration, vers les échelons inférieurs d'exécution, et le plus loin possible vers les individus, les responsabilités concernant les "risques" sociaux inhérents aux règles et aux décisions prises.

Le mépris du travail réel

France Télécom (FT) a été en France depuis 1990 un laboratoire d'expérimentation de cette approche déployée par les élites pour enraciner l'État, l'administration, les entreprises et services publics et tous leurs personnels dans le paradigme concurrentiel. Les suicides et tentatives de suicide commis (notamment) par ses agents ne se produisent pas par hasard. La reconfiguration du mode de gestion des "ressources humaines" et des méthodes de management ont conduit une grande partie de la main-d'œuvre à éprouver des sentiments que James Gilligan [23] attribue aux pulsions suicidaires et homicides : être sans valeur, être inutile, avoir honte. Pour reconstituer ce parcours vers des situations où le sujet social a l'impression de n'être rien, on commencera par réfléchir à la prise de distance des hiérarchies vis-à-vis du travail réel et des véritables ressources professionnelles des agents. Elle sera illustrée de différentes manières, non exhaustives : indifférence à l'égard des parcours professionnels, recours à la sous-traitance et à des "modes opératoires" expéditifs tenant lieu de formation ; production d'une « utopie prescriptive », captation de subjectivité et déni d'altérité.

Commençons par quelques remarques préliminaires. Schématiquement, le mode d'organisation taylorien des entreprises était traditionnellement caractérisé par une forte prévisibilité du travail lié à une production de masse d'objets standardisés. Cela permettait un engagement fort de la hiérarchie sur l'organisation : celle-ci définissait les moyens et les objectifs et prescrivait dans le détail les modes opératoires, les façons de procéder [24]. De cette logique de planification à long terme dans un environnement stable, on est passé à une logique d'adaptation permanente — *via* d'incessantes réorganisations et restructurations — dans un environnement instable, autrement dit à des organisations distribuées et flexibles qui font appel à l'engagement et à la responsabilité du personnel.

À partir de 1990, *FT* a introduit un nouveau mode de gestion des ressources humaines (GRH) censé refléter ces principes. Comme aujourd'hui à *La Poste*, l'entreprise a organisé une procédure de reclassification pour passer d'une logique de grade (et donc de métier) à une logique jugée plus souple de "compétences" et de "fonctions", tout en procédant à d'autres changements, en particulier l'individualisation des tâches, des modes

de rémunération et de gestion des carrières. Elle avait promis que ces transformations se feraient « *à situation professionnelle inchangée* » et seraient de nature à promouvoir l' "autonomie" des agents et reconnaître leur "professionnalisme". Ce fut une déception pour beaucoup d'entre eux. Très vite, leur trajectoire professionnelle antérieure a été occultée et toute référence à leur passé annulée. Les compétences et les fonctions ont été confondues avec les postes, c'est-à-dire des activités souvent polyvalentes, réduites à des tâches simplifiées, rationalisées, contrôlables, tandis que le principe d'obéissance inhérent à la fonction publique était préservé et mobilisé par les directions pour redéployer rapidement la main-d'œuvre. De fait, on constate que les objectifs de recomposition de l'emploi ne prennent généralement en considération ni les compétences des agents, ni les opportunités de carrière qui leur sont réellement accessibles ou offertes sur le marché de l'emploi, ni les conséquences des suppressions d'effectifs sur les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail. Les agents ne comprennent pas ce gaspillage nuisible à la qualité et à l'efficacité du travail.

« *France Télécom*, dit un cadre, *ne connaît pas le parcours des salariés. Ils vous identifient par rapport à la dernière fonction exercée*. » [25]

« *Le plus grave*, dit un autre agent, *est la perte des compétences : du fait de la fusion des services, la moitié des professionnels sont des débutants qui ne sont pas formés et qui ne savent pas analyser une panne. Les chefs distribuent des "modes opératoires" censés remplacer la formation, mais les anciens ne les respectent pas car, la plupart du temps, ils sont truffés d'erreurs. Les plus jeunes s'y réfèrent et sont très régulièrement en difficulté. Le résultat, c'est une perte de temps puisque les pannes sont mal analysées et que ça provoque des tensions dans les équipes entre professionnels*. »

Parallèlement, l'activité a été soumise à des contraintes productivistes toujours plus fortes, à des objectifs toujours plus exigeants, des contrôles tatillons facilités par les systèmes informatiques, des prescriptions minutieuses, inquisitoriales même, foisonnantes et contradictoires. Mais les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs prescrits font défaut. Focalisées sur des objectifs de plus en plus abstraits (indicateurs chiffrés et ratios), les hiérarchies sous-estiment le travail réel [26] demandé et attendent des employés aux échelons inférieurs qu'ils « *se débrouillent* ».

Utopie prescriptive, particules élémentaires

Il nous a souvent été dit dans nos enquêtes que l'écrasante majorité des cadres dirigeants de *FT* n'a concrètement aucune idée du travail que font leurs équipes. Seraient-ils ignorants de ce qui s'y passe parce que coupés des réalités du terrain ? Peut-être, mais cette ignorance-là pourrait aussi être interprétée comme le signe d'une prise de distance délibérée. Pour la haute direction, l'objectif de changement prime la connaissance et les possibilités réelles de transformation du monde. Cela se déduit par exemple de la manière dont elle combat les expertises demandées par les CHSCT (Comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail) comme de la manière dont elle commente l'intense production de rapports d'activité, d'études, de calculs de taux et d'indices : ceux ci l'éclairent moins qu'ils ne la confortent dans ses *a priori*, n'alimentent des politiques d'image et ne viennent servir des réseaux de clientèle. Au fond, son ignorance se confond avec sa volonté de produire coûte que coûte une « *utopie prescriptive* » [27], une utopie en vertu de laquelle la réalité ne devrait et ne pourrait être que ce qu'en décident les indicateurs, les ratios, l'ordre et la consigne [28].

Le corollaire de cette ambition managériale de toute-puissance, c'est le mépris des subordonnés. Comme le disait une cadre supérieure longuement interrogée en février 2008 :

« *Le cerveau, c'est eux* [les polytechniciens formant la haute direction]. *Toi, tu n'as pas besoin d'avoir un cerveau ; c'est* leur *cerveau qui fonctionne. Toi, en fait, tu es une synapse de leur cerveau, un organe périphérique de leur cerveau. (…) Un ordinateur, un processeur, une unité centrale : c'est eux. Et le reste, c'est une bande de périphéries. Et une périphérie qui n'est pas assez performante ! Et quand une périphérie n'est pas assez performante, tu changes de périphérie !* »

Le corps social de l'entreprise, ses activités ou ses entités organisationnelles de base tendent à être appréhendés comme des ensembles de « *particules élémentaires* » [29], de numéros ou de lignes budgétaires. Les hauts dirigeants n'auraient « *pas besoin d'un savoir sur l'homme pour résoudre les problèmes de l'homme au travail* » [30]. Ils auraient simplement besoin de lever les obstacles à l'efficience de la « *gestion micrométrique* » :

« *Si sur un plateau de quatre-vingt personnes j'ai trois activités, il est clair que je serai plus efficace avec une seule. Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route ? C'est une gestion micrométrique en permanence*. » [31]

Captation de subjectivité, déni d'altérité

La production quotidienne d'une utopie prescriptive et sa gestion micrométrique rendent très paradoxales et déconcertantes pour les salariés les méthodes mobilisées pour « capter » leur subjectivité. D'un côté, l'intime n'est plus une affaire privée. On demande à chacun un engagement total pour la communauté, une conformité et une adhésion absolues au projet du management. Les prescriptions de subjectivité [32] adressées aux salariés à travers des injonctions d' "autonomie" et de "responsabilité" leur enjoignent de puiser dans leurs ressources intimes les plus imaginatives les solutions aux problèmes que posent les carences de l'organisation du travail. Plus encore, il arrive à *FT* que les vicissitudes de la vie privée, bonheur ou malheur, soient sanctionnées au plan professionnel (avec des répercussions personnelles et familiales). Dès qu'un signe étranger au destin collectif de l'entreprise apparaît sur le corps, dans la voix, le regard ou le comportement d'un agent, celui-ci s'expose à d'éventuelles représailles pour avoir laissé se fissurer son identification aux finalités du Groupe.

De l'autre côté, les demandes de participation effective des salariés à la définition, et tout au moins au plein accomplissement du destin collectif, sont niées. Elles sont dénigrées comme autant de questions intimes, de « *résistances au changement* » et de « *problèmes psychologiques* » [33]. Comment participer à l'accomplissement d'un destin qui se dérobe et dont on a de fortes chances d'être écarté ? Quand les syndicats essaient de se faire entendre, ils « *parle*[nt] *à des murs, il faut une crise pour* [que les hiérarchies] *bougent* » [34]. Quand les personnes harcelées essaient de savoir si elles ont commis une faute, elles s'entendent dire sans plus de précisions qu'elles ne seraient « *pas à la hauteur* » ou pècheraient par « *manque de charisme* » [35]. Quand les placardisés demandent des explications, ils sont renvoyés élégamment (« *c'est toujours beau, bien dit, bien habillé* », me dit un responsable des ressources humaines) à eux-mêmes : ils n'auraient aucune raison de s'inquiéter et moins encore de se sentir persécutés. Quand les managers de proximité ne savent pas comment gérer la contradiction entre leurs objectifs de production et leurs quotas de réduction d'effectifs, il leur est recommandé de surmonter leurs « *inhibitions* » [36] personnelles au nom de la mission proclamée prioritaire et « *nécessaire* » [37] de gestion des flux de main-d'œuvre. Quand, arrivés à la force de l'âge, les salariés sont en pleine possession de leurs moyens mais craignent pour leur emploi tant les pressions au départ sont fortes et l'étiquette "seniors" stigmatisante, ils sont soupçonnés d'être encrassés dans leurs vieilles « *habitudes* » [38]. Quand la complexité du travail s'accroît jusqu'à en devenir insupportable, elle est niée au motif que ce serait simplement « *l'activité qui change, qui évolue* » [39]...

Loin de réaliser la fusion entre les engagements individuels et les intérêts de l'entreprise, la captation de subjectivité et le déni d'altérité creusent l'abîme séparant dirigeants et dirigés. Et comme les femmes et les hommes ne sont pas en vérité des *particules élémentaires*, attendre d'eux une soumission à l'ordre organisationnel en les traitant comme s'ils l'étaient, entraîne immanquablement une inflation de contrôles et la délégation d'un pouvoir de surveillance potentiellement arbitraire à des « *petits chefs* » [40] — eux-mêmes menacés de sanctions en cas de rébellion contre les missions qui leur sont assignées [41].

De ce qui précède, il ressort que la rhétorique diffusée sous l'exergue "valeur travail", "responsabilité" ou "capacités d'initiative" individuelles, est fondée sur une profonde méconnaissance de la valeur réelle du travail, de la subjectivité mobilisée dans l'activité de travail lors de la confrontation au réel. Le déni d'altérité, qui est un défaut de reconnaissance, est à l'origine d'expériences morales négatives puisque les agents concernés se voient refuser les conditions d'une formation positive de leur identité. Celle-ci ne peut se construire sans repères et appartenances multiples. En cherchant à capter la subjectivité des employés, l'entreprise, elle, exige d'eux une loyauté absolue, exclusive. Au cours des entretiens, les agents de *FT* ont été nombreux à évoquer l'idée de « *secte* ». Une anthropologue associerait facilement en pensant à ce que Georges Devereux appelle des identités « *de classe* » — la « *classe* » comprise au sens d'une fratrie, d'une classe d'âge, d'un clan, d'un village, d'une religion, d'une nation... « *Si l'on n'est rien, écrit-il, qu'un Spartiate, qu'un capitaliste, qu'un prolétaire, qu'un bouddhiste, on est bien près de n'être rien du tout, et donc de ne pas être du tout* » [42]. La menace que font peser les méthodes délétères de "gouvernance" sur les identités des sujets sociaux est bien celle-là : ne pas être du tout. Ils sont confrontés à des expériences de *mépris* [43] qui provoquent une dissolution de la confiance en soi en tant que personne digne d'affection, la perte du respect de soi en tant que

membre d'une communauté d'égaux en droit, et la perte de l'estime de soi comme sujet contribuant par ses pratiques à la vie commune.

L'anomie, les loyautés impossibles

Appelons despotisme managérial le pouvoir exercé dans l'entreprise. Avec sa gestion micrométrique, son foisonnement de prescriptions, de règles, de sanctions et d'outils de surveillance, il tente d'instaurer une discipline de fer et semble incarner les situations qui, selon Émile Durkheim, conduiraient au « *suicide fataliste* ». Celui-ci résulte, écrit le sociologue, d'un « *excès de réglementation* » ; il est commis par les sujets « *dont l'avenir est impitoyablement muré, dont les passions sont violemment comprimées par une discipline oppressive* » ; il découle du « *caractère inéluctable et inflexible de la règle sur laquelle on ne peut rien* » [44].

Il faut renoncer à cette hypothèse. L'inflation réglementaire et de contrôles associée à cette forme de despotisme a paradoxalement pour effet de priver de règles et de repères toute la communauté de travail. Les suicides contemporains en lien avec le travail relèvent du type anomique. L'activité se dérègle, et avec elle les sujets sociaux.

D'un côté, l'excès de réglementation découvre un talon d'Achille : le management a le pouvoir ; il n'a pas d'autorité. Il se fait obéir, obtient la soumission, mais pas l'adhésion. L'adhésion ne se *capte* pas. Elle ne s'arrache pas par le mépris, l'arrogance, la menace, la méfiance. Ni par l'individualisation si les dimensions organisationnelles et collectives de l'activité de travail en sont oblitérées. Après avoir mis les salariés en concurrence, les dirigeants se demandent parfois pourquoi leurs employés ne coopèrent plus : « *On a réussi à casser les solidarités, mais on a des dommages collatéraux* », se plaignait le directeur d'une entreprise. La psychologue Lise Gaignard, à qui il s'adressait, précise : « *Ce qu'il qualifiait de la sorte était, entre autres, le suicide d'un salarié sur le lieu de travail…* » [45]. Tout se passe comme si les stratèges et responsables des grandes organisations, envoûtés par les rituels contemporains de "modernisation", par cette « *arme magique de l'idée contre le réel* » [46] qu'est la rationalisation, ne savaient plus faire la part entre des règles sociales et les "processus" factices de la boîte à outils managériale. Pour remplacer la solidarité des collectifs de travail, ils inventent des artefacts de convivialité : "challenges" sur les plateaux, cadeaux insignifiants (porte-clés, billet de loto…) récompensant des ventes, communication institutionnelle (enquêtes-débats, jeux, médias internes, séminaires…). Quant aux (tentatives de) suicides et aux autres accidents de travail ou de service, ils les "gèrent". Par exemple, ils financent des modules de "gestion du stress", mettent en place de grandes enquêtes pour "mesurer" le stress, créent des numéros verts et des cellules de "cas complexes" pour "traiter" au plus vite les situations "individuelles", les particulariser et très souvent les médicaliser (en transférant sur le budget de la Sécurité sociale le coût des risques psychosociaux).

De l'autre côté, les salariés ne sont pas complètement dupes. « *La communication est faussée. Je n'ai pas confiance. Je me méfie*. », disent-ils. « *Ce qu'on cherche, c'est améliorer la forme et non le fond : les gens ne savent plus où ils habitent* », ajoutent-t-ils. Ayant été acculés à faire le deuil de leur passé professionnel (« *Le CV est bon pour aller au panier* »), « *bougés comme des pions* » au gré des restructurations, incertains quant à leur avenir professionnel, il ne leur reste guère de leur identité professionnelle que des convictions intimes. Mais comment ces convictions seront-elles intégrées dans la réalité en l'absence de solidarité professionnelle quand elles ne sont pas reconnues ou, pire, lorsque l'on est rabaissé, insulté, harcelé, placardisé ? « *Il faut une sanction sociale pour que le réel existe* […]. *L'intériorité elle-même n'est pas une production strictement personnelle. Elle suppose la formulation de significations communes* […]. *La réalité psychique est mise en forme dans une construction collective qui lui fournit un cadre social pour exister*. » [47] C'est pourquoi la grande majorité des salariés essaie de se préserver en faisant le dos rond. « *Il ne faut pas faire de vagues* », répétaient la majorité de nos interviewés. Les salariés n'ont pas le rapport de forces : ils doivent jouer le jeu. La réputation n'étant plus fondée sur la compétence technique, ils mettent en avant une simple compétence sociale car il est essentiel pour réussir dans l'entreprise de bien manier « *l'art de se faire voir et de se faire valoir, presque indépendamment de toute réussite prouvée* » [48].

« *Chacun se dit : "Je suis moi. J'ai besoin d'être vu comme une personnalité dans l'entreprise."* » (Un manager de proximité)

« *On ne manage pas sur objectifs, mais pour la "note de gueule" : pour se faire bien voir, pour ne pas récupérer de peau de banane*. » (Un cadre)Jouer la compétence sociale est un pari. On gagne ou on perd. C'est un pari sur la voie courte de la séduction, de la ruse déloyale, de la conformité apparente, du mensonge mis « *au*

service du besoin coercitif d'obtenir la reconnaissance des plus puissants dans la hiérarchie et le public, beaucoup plus que de pairs, plus difficiles à leurrer sur la réalité et la qualité du travail » [49]. Et c'est un pari risqué. Comme le dit un cadre de *FT* : « *Il y a le phénomène du prince : un boss peut être débarqué du jour au lendemain pour des considérations politiques. Aujourd'hui, les gens sont débarqués ou portés aux nues…* ».

Les cérémonials de convivialité, les solutions gestionnaires, le « *pas de vagues* » ou le culte de la compétence sociale se présentent ainsi comme des stratégies de substitution aux normes sociales et professionnelles déliquescentes. Mais elles sont dysfonctionnelles en ce qu'elles réorientent les comportements vers des buts étrangers à l'œuvre commune et, privilégiant les satisfactions immédiates, personnelles, fragiles et toujours transitoires, elles n'offrent pas de véritables repères. Dès lors, les acteurs ont le plus grand mal à distinguer le vrai et le faux, l'utile et l'inutile, le juste et l'injuste. Il s'ensuit un « *désaccord non "délibéré" quant aux conduites à tenir professionnellement* » [50] : le retrait professionnel des uns augmente l'activisme professionnel des autres qui s'en trouvent à terme fragilisés. Et il en découle des pratiques au quotidien de repli sur soi où l'un des enjeux est de se protéger de la chasse aux "responsabilités personnelles" en les renvoyant aux autres. Se développent ainsi des « *pathologies de distorsion du sens commun et de la solitude. Les premières ont pour caractéristique de faire douter de ses propres capacités mentales et d'amener à un appauvrissement de la pensée. Les secondes peuvent conduire à des décompensations violentes : sabotage du travail, violence contre soi-même ou sur d'autres, désespoir, dépression ou encore tentatives de suicides*. » [51]

Apparaître en public sans avoir honte

La vague de suicides à *FT* a provoqué un changement de direction. Après le départ anticipé de l'ex-PDG, Didier Lombard, Stéphane Richard était nommé directeur général le 1er mars 2010 (il avait déjà remplacé Louis-Pierre Wenes en tant que directeur général délégué le 5 octobre 2009). Peu de temps après Bruno Mettling succédait à Olivier Barberot en tant que directeur des ressources humaines. La nouvelle équipe a eu à cœur de diffuser un message d'apaisement et de se démarquer de la "méthode Lombard-Wenes" [52] en étant plus ouverte au "dialogue social". À l'automne 2009, un gel des mesures de mobilité jusqu'à la fin de l'année et leur restriction en 2010 avaient été annoncés, ainsi qu'une suspension (temporaire) de toutes les réorganisations internes à l'entreprise. Dans le même temps était lancée une série de négociations sur le stress et les conditions de travail qui ont maintenant abouti à une dizaine d'accords, dont certains très importants au regard de la prévention des risques psychosociaux. Cependant, ces accords ne sont pas contraignants et ne sont pas appliqués sur le terrain où les problèmes existent toujours. Ils sont moins visibles. Les "cas individuels" se règlent dans l'environnement anomique évoqué plus haut, et si nécessaire dans des cellules de crise. La direction générale est certes toujours soucieuse de faire montre de son approche sociale, mais son orientation stratégique générale n'a pas changé : les réorganisations, les délocalisations, la sous-traitance et les suppressions de postes reprennent. Les pulsions suicidaires et les suicides — peut-être moins nombreux [53], sûrement moins médiatisés — continuent.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, des tragédies sociales identiques se produisent ailleurs. Actuellement à *La Poste*, où la "méthode Lombard-Wenes" est brutalement appliquée, où 73 000 emplois ont disparu sans ouverture de plan social depuis 2003, soixante-six suicides auraient eu lieu entre 2009 et les trois premiers mois de 2012 selon les syndicats, un chiffre qui pourrait être bien en deçà de la réalité. D'autres entreprises sont concernées et la France n'est pas seule en cause. Au Japon, par exemple, on observe depuis 1990 une augmentation très rapide des suicides au travail ou en lien avec le travail. De nombreuses études [54] montrent qu'ils sont maintenant principalement le fait d'hommes d'âge moyen, de ceux qui ont aidé à bâtir le miracle économique japonais des années 1960-1970. Le problème est particulièrement grave dans l'équivalent nippon du secteur public où, note la sociologue Yuko Kawanishi [55], la transformation des modes de GRH et surtout l'évaluation individualisée des performances ont bouleversé l'éthique du travail et miné l'estime de soi des anciens employés.

Les causes psychologiques de ces suicides n'expliquent pas l'invariabilité de l'exception. Celle-ci tient avant tout à un système de "gouvernance" *pour* le marché qui sème la peur, le mensonge, les faux-semblants. Un système pour qui la "qualité totale" de la production ne doit pas être le fruit d'un « travail bien fait », utile et beau [56] — d'une "surqualité" [57] —, mais se réduire au « *juste nécessaire* », à « *la qualité pour le marché et dans le temps du marché* » [58]. Un système autoritaire qui médicalise la question sociale, voire la « *psychiatrise* » [59], sanctionne les « *fortes têtes* », les « *bras cassés* », les « *inutiles* » [60] ou ceux qui feraient des vagues. Mais l'invariabilité de l'exception résulte aussi de la désorganisation des syndicats et de leur manque de formation face à la grande complexité des problèmes afférents. Si les tribunaux ont, en France,

pris le relais de la défense des salariés et rétabli dans la période récente la justice pour quelques situations, leur action, précieuse, est très en deçà des besoins. L'invariabilité de l'exception prospère bien au-delà du monde des entreprises, comme on le constate notamment en Grèce où la « *cruauté scientifique* » [61] des politiques d'austérité est à la source de la multiplication par deux en 2011 du nombre de suicides. La précarité généralisée au travail ou au chômage conduit invariablement à l'exception suicidaire ; elle laisse l'espoir s'échapper de la boîte de Pandore, convainc les sujets qu'ils ne sont plus « *qu'une merde incapable et encombrante…* » [62], et finit par les couper d'eux-mêmes autant que de leurs appartenances sociales. Les suicides contemporains de travailleurs ou de chômeurs interrogent moins la psychologie individuelle qu'elle n'invite à repenser les conditions devant être garanties par une société à ses membres pour leur assurer une forme de vie réussie et leur permettre, selon l'expression d'Adam Smith, d'« *apparaître en public sans avoir honte* ».

Notes

[1] *Les visages écrasés*, Paris, Seuil, 2011, p. 94.

[2] D. Huez, « Risque suicidaire du fait du travail, l'action du médecin du travail », *Les cahiers S.M.T*, n°22, novembre 2007, p. 14.

[3] É. Durkheim, *Le Suicide. Étude de Sociologie* [1897], Paris, P.U.F., 1999, p. 414.

[4] *Idem*, p. 340.

[5] « Preventing suicide : a Resource at Work », *World Health Organization*, Department of Mental Helath and Substance Abuse, Geneva, 2006, [en ligne]

[6] *Ibid*., p. 6.

[7] Dont je suis membre du Comité scientifique depuis l'origine.

[8] Dans ce texte, je me réfère à cette enquête faite en collaboration dont j'ai rédigé le rapport dans sa quasi intégralité : N. Burgi, M. Crinon, S. Fayman, « De L'art de programmer la maltraitance au travail », in *Orange Stressé*, Paris, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées de *France Télécom-Orange*, 2008, p. 61-113, [en ligne] .

[9] C'est le *Plan NEXT*. Cette opération devait se faire sans licenciements "secs", sans l'ouverture d'un plan social.

[10] Au sens d'Axel Honneth, *La Société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 2006.

[11] M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* [1904-1905], Paris, Flammarion, 2000, p. 302.

[12] « Preventing suicide : A Resource at Work », *WHO*, *op. cit*. De nombreux travaux d'ergonomie, d'épidémiologie, de sociologie, de psychologie, de psychodynamique du travail ou de clinique de l'activité en attestent. Voir par exemple les revues de littérature faites pour le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail : P. Molinier et A. Flottes, « Les approches cliniques du travail en France », [en ligne] ; et V. Aucouturier, « Les approches en clinique du travail dans la littérature anglo-saxonne », [en ligne] . Voir la revue *Travailler*, les analyses des médecins du travail, dont D. Huez (avec la collaboration de N. Jones-Gorlin), *Souffrir au travail : comprendre pour agir*, Paris, Éditions Privé, 2008 et M. Pezé, R. Saada, N. Sandret, *Travailler à armes égales. Souffrance au travail : comment réagir*, Paris, Pearson, 2011.

[13] D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Le Seuil, 2009.

[14] Y. Clot, D. Lhuilier, « Introduction », *Nouvelle revue de psychologie*, n° 1, 2006, p. 9-11.

[15] Y. Clot, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999.

[16] Conférence Internationale du Travail, 100e session. Rapport III (1B) - Etude d'ensemble concernant les instruments relatifs à la sécurité sociale à la lumière de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, Genève, *Bureau international du Travail*, 2011, p. 265, [en ligne]

[17] M. Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours du Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard-Seuil, 2004.

[18] *Idem*, p.151.

[19] Comme l'avait espéré Pierre Laroque, le fondateur de la Sécurité sociale française.

[20] M. Foucault, *op. cit*., p. 145.

[21] *Idem*, p. 146

[22] S. Gill, « Constitutionalizing Capital : EMU and Disciplinary Neo-Liberalism », in A. Bieler & A. D. Morton, *Social Forces in the Making of the New Europe. The Restructuring of European Social Relations in the Global Political Economy*, Londres, Palgrave, 2001, p. 47-69 : 50

[23] J. Gilligan, *Why Some Politicians Are More Dangerous Than Others*, Cambridge (R.-U.), Polity Press, 2011.

[24] Par exemple, P. Davezies, « Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé », Contribution au séminaire interdisciplinaire « Nouvelles Organisations du Travail », CNAM Paris, 1997. Publiée dans *Travailler*, 1999, 3, p. 87-114.

[25] Les extraits d'entretiens non référencés en italiques sont tirés du rapport d'enquête précité (voir note n° 8).

[26] C'est-à-dire tout ce que l'on fait vraiment, en y mettant du sien, pour s'approprier le travail prescrit et le rendre opératoire.

[27] D. Lhuilier, *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002. Ou encore un « *idéal* » (M.-A. Dujarier, *L'Idéal au travail*, Paris, Éditions Le Monde-PUF, 2006.

[28] J.-L. Metzger, *Entre utopie et résignation. La réforme permanente d'un service public : Concept d'utopie et compréhension des pratiques modernisatrices*, Paris, L'Harmattan, 2000.

[29] *Idem*, p. 208.

[30] Voir le témoignage de Maxime Vivas, « Hier, j'ai surpris France Télécom semant des graines de suicide », publié le 2 octobre 2009, [en ligne]

[31] Rapport du 4 février 2010 de l'Inspection du travail (S. Catala, section 15 A) transmis au procureur de la République de Paris après une série de suicides de salariés de *France Telecom*, p. 9. Ci-après : Rapport Catala. [En ligne] .

[32] Y. Clot, *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1998 [1995].

[33] On en trouvera une illustration dans une petite brochure éditée par FT, au moment du *Plan NEXT*, pour suggérer à l'encadrement de proximité les réponses appropriées aux questions des salariés qu'il devait inciter à quitter l'entreprise. Voir DRH, *Information managers. Réussir ACT*, mars-avril 2007. Ci-après : *Réussir ACT*. [En ligne] .

[34] Comme me l'ont souvent répété les syndicalistes interrogés.

[35] Ce sont, parmi d'autres, des formules utilisées par les supérieurs pour mettre en garde leurs subordonnés.

[36] *Réussir ACT*, *op. cit*.

[37] *Idem*.

[38] *Idem*.

[39] Réponse donnée par un membre de la direction à un représentant syndical lors d'une réunion en CHSCT.

[40] Sur le retour des « *petits chefs* », voir D. Lhuilier, *op. cit*., p. 106 sq.

[41] En raison du système de délégation de la responsabilité dans l'exécution des tâches et des objectifs prescrits, système assorti sanctions et de méthodes de surveillance permises par les nouvelles technologies (les « *panoptiques électroniques* » selon S. Greenhouse, *The Big Squeeze. Tough Times for the American Worker*, New York, Knopf, 2008, p. 123). Cela contraint à respecter les ordres venus d'en haut tout en dépersonnalisant le pouvoir. Dans son célèbre livre sur l'usine Toyota à Nagoya, S. Kamata écrit : « *On pourrait comparer ça au système impérial, caractérisé par l'irresponsabilité. C'est le chef d'équipe qui dit : « Ce que je vous dis là, c'est un ordre venu d'en haut. » Le contremaître : « C'est un ordre venu d'en haut que je vous transmets. » Le chef d'atelier dit de même, le chef de division aussi. Et les ouvriers, annihilés par le système, abandonnent toute lutte*. » Voir *Toyota. L'usine du désespoir*, Paris, Demopolis, 2008, p. 234.

[42] G. Devereux, *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Flammarion, 1972, pp. 165-166, cité par M. Augé, *Le sens des autres. Actualité de l'anthropologie*, Paris, Fayard, 1994, p. 121.

[43] A. Honneth, *La Société du mépris*, *op. cit*.

[44] É. Durkheim, *Le Suicide. Étude de Sociologie*, *op. cit*., p. 311.

[45] Voir le dossier de la Revue *Santé & Travail de la Mutualité française*, 1er juillet 2003.

[46] E. Morin, *La Méthode*, Tome IV, Les *Idées. Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Paris, Seuil, 1991, p. 137.

[47] D. Lhuilier, *op. cit*., p. 47.

[48] D. Courpasson, cité par P. Davezies, « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *op. cit*., p. 101.

[49] M-P. Guiho-Bailly, cité par P. Davezies, *idem*., p. 102.

[50] D. Huez, « Risque suicidaire du fait du travail, l'action du médecin du travail », *op. cit*.

[51] Rapport Catala, *op. cit*.

[52] Comme l'appellent les syndicats.

[53] Le sont-ils ? Pour un décompte et des mises en garde, voir .

[54] Par exemple, Y. Shiho, T. Tohru, S. Shinji, T. Manabu, T. Yuka, T. Eriko, S. Ikuko, W. Naoki, « Suicide in Japan », *Crisis : The Journal of Crisis Intervention and Suicide Prevention*, Vol. 26, n° 5, p. 12-19 ; T. Amagasa, T. Nakayama, Y. Takahashi, « *Karojisatsu* in Japan : Characteristics of 22 Cases of Work-Related Suicides », *Journal of Occupational Health*, 47, 2005, p. 157-164 ; A. Tsutsumi, K. Kayaba, T. Ojima, S. Ishikawa, N. Kawakami, « Low Control at Work and the Risk of Suicide in Japanese Men : A Prospective Cohort Study », *Psychotherapy and Psychosomatics*, Vol. 76, n° 3, 2007, p. 177-185.

[55] Y. Kawanishi, « On 'Karojisatsu (suicide by overwork)' : Why Do Japanese Workers Work Themselves to Death ? » Rencontre annuelle de l'*Association Américaine de Sociologie*, Montréal, Québec, 11 août 2006.

[56] C. Dejours, *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1993 ; C. Dejours et F. Bègue, Suicide *et travail : que faire ?*, Paris, PUF, 2009. Y. Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008 ; *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010

[57] C'est ce que les chefs reprochent aux salariés jugés trop consciencieux.

[58] P. Davezies, « Souffrance au travail, le risque organisationnel », Conférence introductive aux Journées *Médicales du CISME sur le risque organisationnel*, février 2004. En d'autres termes, comme l'analyse Y. Clot, le travail est « *empêché* ». Y. Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008 ; *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

[59] Selon l'expression du psychiatre Olivier Labouret, membre de l'association ASDpro.

[60] D. Lhuilier, *op. cit*.

[61] K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1983, p. 119 ; N. Burgi, La *machine à exclure. Les faux-semblants du retour à l'emploi*, Paris, La Découverte, 2006, p. 183 sq.

[62] Comme on peut le lire dans des lettres d'adieu laissées par les victimes