

# LE TRAVAIL FAIT IL LE BONHEUR ?

David BOUCAUD

IDHES

Pointe à Pitre

Mai 2014

# Sommaire

2

- 1-Le Bonheur
- 2-Le Travail
- 3-Les Organisations Pathogènes

# 1 - LE BONHEUR



# Sénèque Philosophe Grec (Stoïcien)

## - 4 avt JC/65 ap.JC

4

ALLIANCE DES MAISONS D'ÉDUCATION CHRÉTIENNE

SÉNÈQUE

DE

### LA VIE HEUREUSE

TRADUCTION FRANÇAISE

PAR

UN PROFESSEUR DE PHILOSOPHIE



PARIS

LIBRAIRIE POUSSIELGUE FRÈRES  
RUE CASSETTE, 15

1883

David BOUCAUD Psychanalyste des Organisations-Avril 2014

# Qu'est ce que le bonheur ?

5

□ **Sénèque** disait déjà :

« qui nous empêche d'appeler le bonheur **une âme libre, élevée, intrépide et constante, placée en dehors de la crainte, en dehors de toute cupidité,** aux yeux de laquelle l'unique bien est l'honnête, l'unique mal l'infamie, et tout le reste un vil amas d'objets qui n'ôtent rien à la vie heureuse, n'y ajoutent rien et, sans accroître ou diminuer le souverain bien, peuvent arriver ou s'en aller? »

# Âme libre et vertu

6

□ **Sénèque** écrit encore :

« On comprend, quand je ne le dirais pas, que l'homme devient à jamais tranquille et libre, quand il s'est affranchi de tout ce qui nous irrite ou nous terrifie. Car en place des voluptés, de **toute chose étroite et fragile qui flétrit l'homme en le perdant**, succède une satisfaction sans bornes, inébranlable, toujours égale; alors **l'âme est en paix, en harmonie avec elle-même, et réunit la grandeur à la bonté**. Toute cruauté en effet vient de faiblesse »

# Le Beau, Le Bon, Le Vrai

7

- Les clefs du bonheur au travail sont dans l'exercice constant du Beau, du Bon et du Vrai
- Ce sont des épanchements de l'âme, des émotions du plus profond de soi même
- C'est une sensation d'accomplissement, de totalité, de plénitude

## 2-LE TRAVAIL





# Le travail

9

- Etymologiquement le mot « travail » provient du latin Tripalium qui désignait dans le moyen âge, un instrument d'immobilisation, de contrainte, voire de torture
- Dans son sens profond, le travail a été érigé comme une contrainte, une privation de liberté « psychique »

# Le Travail fait il le bonheur ?

10

- Si le travail est une contrainte, une privation de liberté « physique », et si l'individu est dans la délectation volubile (placer le bonheur dans la volupté du corps, l'unique satisfaction intarissable, incommensurable des cinq sens), dans sa « perception » du bonheur, alors non, le travail ne pourra jamais faire le bonheur
- Le travail ne devient bonheur que lorsque l'on trouve, non pas la liberté physique, mais la liberté spirituelle, de l'âme.

# La liberté spirituelle

11

- Il faut entendre spirituelle, comme pensée, esprit, sixième sens, empathie
- En psychanalyse, deux phénomènes altèrent la liberté spirituelle :
  1. La psycho histoire, manière dont le psychisme conforme l'histoire
  2. La psychogénèse qui est le rapport entre facteur psychique et pathologie (individuelle, collective , organisationnelle...), manière dont l'histoire conforme le psychisme

# Psycho histoire et psychogenèse

12

- La psychohistoire est intimement liée à l'histoire des sociétés, leurs croyances, elle permet la mise en lumière des phénomènes inconscients des aprioris, des idées reçues, qui « emprisonnent » littéralement la liberté spirituelle
- La psychogenèse permet l'analyse morphogénétique des sociétés, groupes,..., pourquoi, telle ou telle société a cette expression ? Pourquoi génère telle de la souffrance ?

# Psycho histoire du travail à La Guadeloupe

13

- Le travail à La Guadeloupe s'est construit sur le modèle féodal (singularité psychique) que l'expression créole « ou en fief en mwen ! » traduit toujours de nos jours
- Ce système qui établit une dépendance entre le serf et le seigneur (servage au moyen âge), a été poussé à son paroxysme sous nos contrées, en ne reconnaissant pas la personnalité juridique des travailleurs, dans un cadre esclavagiste. L'esclave est considéré comme un bien meuble (code noir)

# Conséquence de la psychohistoire

14

- Développement d'un appareil psychique singulier valorisant des modèles « inconscients de réussite », de liberté, bref, de bonheur
- Devenir à l'égal des « seigneur », des maitres est le signe perçu de cette réussite (propriétaire, patron, biens matériels...). Celui qui est heureux est celui qui a cette réussite
- « mwen asi kont an mwen ! », c'est ainsi que le travail est équivalent de bonheur à La Guadeloupe

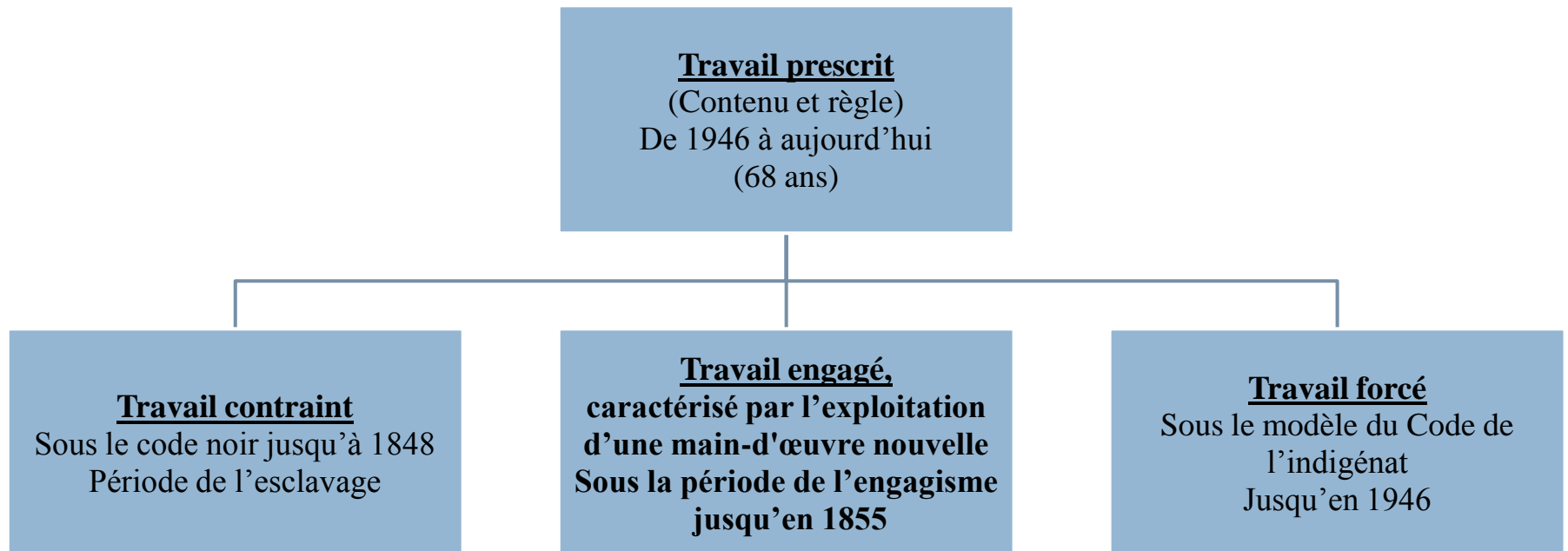
# Psychogenèse du travail à la Guadeloupe

15

- Naturellement l'histoire de La Guadeloupe a donné forme à un travail singulier, où chacun lutte contre ses « vieux démons » pour subvenir à ses besoins. De manière inconsciente, trois aspects peuplent notre psychisme :
  1. - le travail contraint(esclavage)
  2. - le travail engagé(l'engagisme)
  3. - le travail forcé(indigénat)

# Le sens du travail à la Guadeloupe

16





# La réalité du travail

17

- Nous sommes littéralement habités par ces éléments de nos psychohistoire et psychogenèse
- Nous percevons et agissons dans notre travail sous l'impulsion inconsciente de ces aspects qui constituent notre inconscient collectif
- Cette réalité « non apaisée », se trouve, de plus, bousculée par les problèmes actuelles de la souffrance au travail qui résulte des organisations pathogènes

# 3-LES ORGANISATIONS PATHOGÈNES



# Sommaire

19

## **A - Les pratiques managériales pathogènes :**

1. La Surutilisation du lien de subordination
2. La Surutilisation des règles disciplinaires
3. La Surutilisation du pouvoir de direction et d'organisation

# Sommaire (suite)

20

## **B - La psychanalyse des organisations pour traiter les organisations pathogènes**

- 1 - Comportement névrotique des dirigeants
- 2 - Mécanisme de défense du groupe
- 3 - Inconscient de l'organisation
- 4 - Pathologies du groupe : La perte d'énergie

# A -LES PRATIQUES MANAGÉRIALES PATHOGÈNES

# 1 - LA SURUTILISATION DU LIEN DE SUBORDINATION



# 1 1 - Les pratiques relationnelles

23

-tutoyer sans réciprocité ; - **enjoindre de tutoyer et d'embrasser** ; - instaurer une asymétrie hiérarchique à visée d'humiliation ; - **couper la parole systématiquement** ; - utiliser un niveau verbal élevé et menaçant ; - **faire disparaître les savoir-faire sociaux (ne pas dire bonjour, ni au revoir, ni merci)** ; - critiquer systématiquement le physique du salarié en privé ou en public ; - **utiliser en public des injures sexistes, racistes, des mises en cause professionnelles face aux collègues ou au public (clientèle)** - cesser toute communication verbale (utilisation exclusive de post-it, notes de service, courriels) ; - **ne plus regarder dans les yeux, regarder avec mépris** ; - utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle.

# 1 2-Les pratiques d'isolement

24

**Les pratiques d'isolement vont elles aussi utiliser la relation pour séparer un salarié de son collectif de travail ou une partie du collectif de l'autre clan. La mise au ban, l'isolement, la solitude génèrent des états de détresse psychique majeurs :**



- changements d'horaires de repas pour séparer des collègues habituels ; - **omission d'information sur les réunions** ; - omission d'invitation aux réunions concernant le salarié ; - **injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée** ; - complaisance pour certains, rigueur excessive pour d'autres – **dans la gestion des horaires ou des temps de pause par exemple** ; - répartition inégalitaire de la charge de travail, en qualité et en quantité ; - **stigmatisation publique d'un ou plusieurs salariés devant le reste de l'équipe** ; - management de concurrence stratégique.

## 2-LA SURUTILISATION DES RÈGLES DISCIPLINAIRES

- **Les pratiques disciplinaires et le contrôle du travail font partie des prérogatives de l'employeur, mais doivent être utilisés avec loyauté et bonne foi. La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutrice :**
  - **contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute;**
  - **vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacoche et sac à main du salarié;**
  - **contrôle de la durée des pauses, des absences;**
  - **contrôle des conversations et relations avec les collègues;**
  - **obligation de laisser la porte du bureau ouverte « pour que je vous voie »;**
  - **demande de reporting abusif, utilisation des nouvelles technologies informatiques (NTI) pour contrôler, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique du salarié.**

# Les pratiques punitives

28

- refus réitéré des demandes de formation du salarié, alors qu'elles sont nécessaires pour assumer l'évolution du travail et ne peuvent être refusées plus d'une fois;
- incohérence des procédures de notation et d'évaluation jouant sur les tableaux d'avancement d'échelon et de grade;
- notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour);
- réunions disciplinaires, blâmes et avertissements pour faits véniels;
- utilisation réitérée de lettres recommandées avec accusé de réception, déposées par huissier;
- procédure disciplinaire non fondée;
- affectation autoritaire dans un service;
- incitation forte à la mutation, à la démission;
- blocage à la mutation;
- heures supplémentaires non validées et non compensées;
- vacances imposées ou non accordées au dernier moment;
- multiplication intentionnelle des courriels.

# **3. SURUTILISATION DU POUVOIR DE DIRECTION ET D'ORGANISATION**

# La perte du sens du travail

30

- travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail ;
- travailler à la limite de l'illégalité : fausses factures, épandages sauvages, réparation incomplète, mauvaise qualité des matériaux impliquant la sécurité du client ;
- devoir appliquer des normes dites de qualité, en convergence avec celles du marché mais pas avec celles du travail ;
- se voir imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé.

# Les injonctions paradoxales

31

- prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un second temps ;
- définir une procédure d'exécution de la tâche et, une fois qu'elle a été exécutée, contester cette procédure ;
- donner du travail sur le mode « mission impossible » ;
- enjoindre de prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire ;
- refaire faire une tâche déjà faite ;
- fixer des objectifs sans donner les moyens de les atteindre, en qualité et en quantité ;
- fixer des prescriptions rigides, à suivre « au pied de la lettre », sans prise en compte de la réalité du travail ;
- imposer l'obéissance à la prescription « au pied de la lettre », au détriment du travail qu'elle est supposée organiser ;
- corriger des fautes inexistantes ;
- déchirer un rapport qui vient d'être rédigé en le jugeant inutile ;
- faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail.

# La mise en scène de la disparition

32

- supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail, et notamment des tâches de responsabilité, pour les confier à un autre sans avertir le salarié ;
- priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires ;
- effacer le salarié des organigrammes, des papiers à en-tête ;
- enjoindre ses collègues de ne plus lui parler ;
- supprimer les outils de travail et relationnels (intranet, réunions).



# La reddition émotionnelle par hyperactivité

33

- fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables, dépassant la durée légale du travail, entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et émettre des critiques systématiques ;
- déposer les dossiers urgents cinq minutes avant le départ du salarié ;
- augmenter excessivement la charge de travail dans un temps imparti ;
- obliger le travail en apnée, entraînant la perte des temps de répit physiologique, cognitif et psychologique ;
- envahir cognitivement, intellectuellement et physiquement, hors du temps de travail – par le biais des NTL.

## **B- la psychanalyse des organisations pour traiter les organisations pathogènes**

- La psychanalyse des organisations fut développée en Angleterre par des scientifiques de la Tavistocke Institute (Wilfrid Bion, Elliott Jacques)
- Son objet est la mise en évidence des forces cachées qui perturbent le fonctionnement des organisations, groupes, altérant les relations entre individus.

# 1 - COMPORTEMENT NÉVROTIQUE DES DIRIGEANTS

1. **Style paranoïaque** (je suis menacé)
2. **Style compulsif** (névrose obsessionnelle (ordre, contrôle, perfection...))
3. **Style théâtral** (exagération de l'expression émotionnelle, dramatisation...)
4. **Style dépressif** (humeur triste, culpabilité exagérée...)
5. **Style schizoïde** (froideur, apathie, asocial...)

## **2-MÉCANISME DE DÉFENSE DU GROUPE**

- 1. La fixation (attitude, comportement)**
- 2. La projection (généraliser ses propres idées, pulsions...)**
- 3. La rationalisation (compliquer les choses)**
- 4. L'idéalisation (ne voir que les bons aspects...)**

# 3-INCONSCIENT DE L'ORGANISATION



- 1. Tous les phénomènes organisationnels sont liés à des dynamiques inconscientes individuelles, interindividuelles**
- 2. La dynamique inconsciente est la clef du fonctionnement réel de l'organisation**
- 3. La dynamique inconsciente ne peut se réduire à la seule action du dirigeant, mais à l'ensemble des membres qui constituent le groupe**

- La psychohistoire et la psychogenèse de La Guadeloupe sont à l'origine d'une dynamique inconsciente, qui dans un contexte d'organisation pathogène, fera ressortir le mal être sociétal
- Il y aura un phénomène de surdétermination pouvant aboutir à des réactions disproportionnées

# Pathologie de l'organisation et Psychanalyse

43

**L'organisation est un combiné  
d'irrationnel et de talents  
intellectuels, c'est un équilibre  
dont la rupture est pathogène**

# Pathologie de l'organisation et Psychanalyse

44

**La situation de travail a un écho psychique particulier sur chaque individus, en résonance avec des inconscients individuels. Le stress se développera selon un équilibre entre le moi et le surmoi(code de conduite inconscient de notre psychisme (le bien, le mal, gratification, punition...)). Quand le surmoi ne peut plus s'accorder avec l'organisation, il y a urgence, danger.**

- Le surmoi du travailleur de Guadeloupe a du mal à s'accorder à une organisation envers laquelle, il éprouve, inconsciemment de la défiance
- Ce surmoi qui est son code de conduite interne a du mal à placer le curseur entre , par exemple, le bien et le mal, au travail

# 4-L'INCONSCIENT COLLECTIF



# Analyse

47

- 1. Les inconscients individuels ne sont pas solubles dans une psyché collective**
- 2. L'inconscient collectif d'un groupe est le résultat à la fois d'un imaginaire collectif et des fantasmes portant sur l'organisation**
- 3. Cet inconscient collectif nourrit l'appareil psychique groupal qui surdétermine les subjectivités individuelles pouvant aboutir à une organisation névrosée**

# Réalité observée

48

1. **Réalité 1 : La vie affective** des groupes conséquence d'un refoulement de l'amour(troubles liés : libido, rapport au père, insubordination, idéalisation...)
2. **Réalité 2 : L'illusion groupale** qui est une jouissance d'appartenance groupale quasi animale où prévaudrait davantage un principe de horde que de groupe(troubles liés : déception, amertume, désillusion...)
3. **Réalité 3 : La dérégulation pulsionnelle** liée à des identifications mutuelles dans le groupe(troubles liés : stress, dépression, maladies....)



## **4 -PATHOLOGIES DU GROUPE : LA PERTE D'ÉNERGIE**

# Origine de la tension organisationnelle

50

1. Les énergies libres constituées par les inconscients individuels et collectifs sont à l'origine de l'énergie liée du groupe
2. Le non traitement de symptôme situé dans l'énergie libre a donc des conséquences sur l'énergie du groupe se manifestant généralement par de l'apathie, de l'antipathie
3. Une mauvaise harmonisation de l'énergie libre(inconscient) à l'énergie liée (conscient) est donc à l'origine, comme en électricité, de tensions.

# la Grammaire organisationnelle endogène : archétypes, sens, symboles, méta modèle comme traitement de la pathologie

51

1. Il convient de définir le sens, la signification de l'organisation, sa grammaire qui porte son langage interne
2. L'analyste agit constamment avec la bonne distance, la neutralité bienveillante et la positivité bienfaisante. Il ne doit jamais tomber dans le transfert et le contre transfert
3. Le patient-organisation doit retrouver son pôle de réalisation, ses attracteurs, et choisir seul sa progression

- Il faut « guérir » l'inconscient collectif lié au travail localement
- pour cela, il est temps d'entrer dans une démarche de thérapie sociale qui apaise les violences, favorise l'intelligence collective, et les vertus démocratiques

MERCI DE M'AVOIR  
ÉCOUTÉ

