

QU'EST-
CE QUE
TU VEUX
FAIRE
PLUS
TARD ?

AVANT PROPOS

Cette brochure nous a semblé indispensable. Elle permet de garder une trace écrite des entretiens diffusés dans cette installation. Elle se propose comme support de réflexion sur la place qu'occupe le travail dans notre société. Nous espérons qu'elle nourrira un questionnement personnel, provoquera des échanges. S'intéresser à cette question, nous a permis de nous rendre compte à quel point repenser le travail remettait en cause le fonctionnement de notre société dans son ensemble. Ainsi, elle nous semble fondamentale. Nous avons sélectionné les extraits d'entretiens sonores qui nous ont paru les plus proches de notre propre réflexion. Nous souhaitons rappeler que tout montage, sonore ou écrit est intrinsèquement subjectif. Le langage parlé s'est présenté comme une richesse, nous étions dans la volonté de le retranscrire le plus fidèlement possible. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Flora Tanguy
Maude Hostache
Laure Gilletti
Elsa Le Calvez
Michaël Horchman

CHRISTOPHE DEMARLY

Christophe Demarly a travaillé
20 ans dans différentes entreprises.
À l'âge de 40 ans Il a finalement
décidé de suivre des études artisti-
ques à l'ENSAD.

**“ Quand j’avais du travail, j’avais peur
de le perdre. Maintenant, je n’ai plus
de travail, par contre j’ai des envies,
des désirs, des projets. Pour moi il n’y
a pas d’équivalent, avoir du travail
ça n’est pas important.”**

“C’est vrai que les gens sont surpris quand on leur dit : «je suis au chômage
mais tout va bien. Désormais, je vis.»

J’ai commencé une activité artistique il y a six ans, à quarante ans, mais
c’est quelque chose qui dormait au fond de moi depuis très longtemps.
De découvrir la liberté que cela offrait, ça m’a ouvert la possibilité d’exister
et de dire "je" quelque part. J’ai découvert que je pouvais peindre sans
même savoir dessiner, que ce que je faisais avait une force.

Ça n’est pas forcément facile car il n’y a plus cette sécurité du monde
de l’entreprise, où on est cadré par la norme que la société représente :
se marier, avoir des enfants, acheter un appartement, consommer...
Tout cet aspect normatif, ça n’est pas que je m’en sois détaché mais
les choses deviennent beaucoup plus simples à partir du moment où on
a choisi quelque chose d’essentiel.”

“L’entreprise est une réalité décevante humainement parlant. L’entreprise n’est pas là pour faire le bonheur de ses employés, elle est là pour faire du bénéfice et donner de l’argent à ceux qui ont investi quelque part. Le but ce n’est pas que l’employé sorte avec un grand sourire quand il est licencié. Il n’y a pas de parachute doré pour le commun des mortels.

Suite à mon deuxième licenciement, je me sentais impuissant face à ce qui m’arrivait. La différence de réaction, c’est que certains vivent ça de manière sereine, alors que moi je trouve ça d’une injustice folle. Vous êtes complètement démuni et vous n’avez que votre seule force de persuasion face à une machine, qui de toute manière est prête à faire beaucoup de choses pour vous broyer et vous faire partir, à moindre coût bien sûr. L’argent est un moyen d’acheter quelque chose pour éviter qu’humainement on se regarde les yeux dans les yeux et que l’on se confronte au problème. L’argent, c’est la troisième personne dans la relation avec l’entreprise.”

“L’entreprise veut des humains pour faire un travail puisqu’il faut une relation humaine pour faire du commerce. En même temps c’est quelque chose qui est horrible pour l’entreprise d’avoir une relation humaine puisque il y a de l’aléatoire dans l’humain.”

“L’entreprise ne veut surtout pas de l’aléatoire, elle veut du sûr et certain. Elle veut savoir qu’un commercial va aller chercher tant de chiffre d’affaire à la fin du mois, que l’année prochaine on va lui donner un objectif de +5%, +10%, +20%, et qu’il le fera.”

“L’entreprise cherche à contraindre l’humain à devenir une machine.”

“Je m’efforçais d’être irréprochable. Je me suis rendu compte que j’étais comme ça pour qu’on ne me déteste pas, qu’on ne me reproche rien. Avec mes collègues, on avait peur de perdre notre job, d’avoir des représailles. Mais l’entreprise, c’est ce qu’elle cherche. Trouver des reproches à quelqu’un, c’est l’évaluer, le juger. Ça permet aussi de ne pas trop l’augmenter, ou pas trop vite et de lui faire accepter des choses inacceptables, des conditions de travail moins bonnes, des horaires plus difficiles.”

**“Notre autonomie d’être humain est cadrée.
Il faut être dans un mode de comportement
et de réflexion qui soit prédéterminé.”**

“L’entreprise souhaite avoir des êtres humains pour accomplir des tâches mais que les réactions humaines soient le plus facilement détectables et imaginées à l’avance. Il faut des humains, mais qui fonctionnent comme des machines. On demande aux employés de ne plus réagir en tant qu’humain. Pour l’être humain, l’entreprise est un environnement qui n’est pas naturel. C’est parce qu’on est humain qu’on accepte ça, mais un animal ne l’accepterait jamais.”

“Sortir de ce cube, c’est sortir du fonctionnement que l’entreprise peut concevoir. Encore une fois, on en sort que parce qu’un être humain vous dit : « on ne vous demande pas votre avis monsieur, on vous demande surtout de vous taire et de ne pas dire ce que vous pensez, ne pas ressentir, ne pas refuser ce qu’on vous impose. » Je pense qu’on ferait bien de retrouver son animalité pour retrouver sa vraie liberté. On n’arrive plus à se dégager de l’idée qu’il faut de l’argent pour vivre. Si moi je peux faire ça, c’est parce que j’ai travaillé pendant vingt ans. Si je peux rester au chômage, gagner moins d’argent, c’est parce que j’en ai de côté, si je peux continuer encore d’essayer de développer mon activité artistique, c’est parce que j’ai gagné de l’argent avant.

J’ai acheté ma liberté d’une certaine manière, je suis donc toujours lié à cette boîte sauf que je suis content d’en être sorti. Le plus beau, c’est le chemin pour obtenir cette liberté.”

“Commencer une démarche thérapeutique, c’était une première démarche que j’ai commencée car j’allais mourir. Ne pouvant pas m’exprimer, j’étais dans un tel stress de fonctionnement que j’en étais malade, j’en tombais dans les pommes.”

**“Au fur et à mesure de ces années de travail,
j’ai abandonné l’illusion que l’entreprise
serait un lieu d’épanouissement. Et là se
pose une vraie angoisse : Qu’est ce que j’ai
envie de faire ? Il fallait accepter l’idée que
je ne pourrais pas être satisfait dans
le cadre de l’entreprise.”**

“On est là, on vit, on a des espoirs, des envies, des souhaits. On fait aussi des deuils, sur l’entreprise, le travail, l’idéal humain, sur l’amour. On fait des choix, on espère... C’est être vivant en tout cas. En ce moment, je sais que ça me fait mal d’être vivant mais au moins je sais que je suis vivant.”

MARIE PEZE

Psychologue clinicienne, psychanalyste. Marie Pezé a fondé en 1997 la première consultation « Souffrance et travail ». Elle reçoit deux fois par semaine des salariés présentant des pathologies liées au travail, en vue d'une prise en charge pluridisciplinaire associant médecins de la douleur, kinésithérapeutes et chirurgiens.

“ Cette accélération des tâches de travail, que l’on vous demande, est là pour augmenter la productivité. Mais surtout pour empêcher le recul nécessaire à la pensée, et à la pensée critique sur ce que l’on nous fait subir. Cela éteint la pensée critique. ”

“ Mes patients me parlent de techniques punitives. On leur envoie dix notes de service par jour. Certains passent plus de temps à y répondre qu’à travailler vraiment. J’entends parler de la fouille des sacs, des tiroirs ou des casiers, autant de choses qui sont interdites bien évidemment. On repère aussi dans ce que le salarié raconte ces fameuses injonctions paradoxales, où on oblige le salarié à corriger une faute qui est inexistante, ou bien on lui déchire le rapport sous les yeux alors qu’il vient de passer trois heures à le frapper ou encore qu’on oblige la secrétaire à coller chaque timbre à 5 mm du bord de l’enveloppe. ”

“ Je recense peu à peu ce qu’à l’époque on appelait des techniques de harcèlement. Maintenant, on est plus pudique, on parle de techniques de management pathogènes. Désormais, il existe une loi, qui fait que seul le juge peut statuer sur l’existence d’un harcèlement. Pourtant, dans ce que me disent les patients sur les techniques relationnelles qu’on utilise contre eux, j’entends qu’on se met à les tutoyer brutalement, qu’on utilise un ton verbal élevé et menaçant, qu’on ne les regarde plus dans les yeux, et qu’on communique avec eux sous forme de post-it. ”

“La tragédie, c’est quand le travail ne permet plus l’utilisation de cette identité personnelle, quand on taylorise tellement votre geste que vous allez devoir réprimer cette identité personnelle, sans arrêt, tout au long de la journée.

Ou bien, quand on convoque chez vous une fausse identité, comme on le fait à de plus haut niveau d’exercice du métier, chez les cadres par exemple. Cette identité d’emprunt est très consommatrice des stéréotypes de l’entreprise, comme la voiture de fonction, le portable de fonction, le statut, la richesse, la reconnaissance sociale... En contrepartie, l’entreprise vous achète un très fort investissement personnel et narcissique dans le travail, qui s’avère au bout d’un temps être un leurre et qui souvent génère une crise aiguë par rapport au travail.”

“Toute l’organisation du travail est faite pour venir vous chercher sur le terrain de votre quête d’identité personnelle et qu’il y ait une porosité complète entre la vie privée et la vie professionnelle. Vous êtes connectés à l’entreprise en permanence, même les soirs et les week-ends. Vous êtes soumis à une telle intensification, une telle densification du travail, que cela vous empêche de penser. Vous êtes la tête dans le guidon, vous ne tentez même pas d’être à jour parce que plus personne n’y arrive, mais vous tentez au moins de ne pas trop couler, de ne pas être trop loin des objectifs qu’on vous a fixés.”

“Avec ces formes d’organisation, où l’on disloque les services géographiquement, où les managers restent un an, deux ans, trois ans maximum, où le D.R.H. ne reste pas longtemps et part au moment même où il commence à connaître ses salariés, où l’on met les salariés en concurrence les uns avec les autres par des évaluations comme le 360 degrés (où onze de vos collègues vont vous évaluer) : on a tout mis en place pour qu’une équipe de travail digne de ce nom n’existe pas.

Or nous savons, en psychodynamique du travail, que créer un collectif de travail ne se prescrit pas. On ne crée pas une équipe en alignant du personnel les uns après les autres.”

“Chaque fois que je reçois un salarié, dans les questions que je lui pose, il y a : «*Avez-vous déjà assisté à un harcèlement avant que le votre ne commence.* Oui. *Sur qui?* Sur un de mes collègues. *Qu’avez-vous fait?* Rien. » Cette peur dans le monde du travail génère le chacun pour soi. Nous sommes tous des gens normaux. Mais vous faites ça parce que vous avez peur de perdre votre travail, vous avez oublié qu’à plusieurs, vous êtes beaucoup plus forts. Quand vous faites ça, vous avez honte. Le socle du bien et du mal existe toujours. Cette culpabilité de n’avoir rien fait pour votre collègue, d’avoir baissé les yeux, vous allez la surmonter en intériorisant les valeurs cyniques de l’entreprise qui vous disent : «*on est en pleine guerre économique, on ne peut pas être tendre, nous n’avons pas ce luxe là.*”

“On a mis en place des organisations du travail qui ont tuées tous les collectifs de travail, tuées toutes les solidarités.”

“Ce qui s’est mis en place comme forme d’organisation du travail depuis les années 90 c’est la dislocation du lien collectif, le chacun pour soi, la crainte du chômage.”

“Cette peur est entretenue soigneusement. Si vous n’êtes pas content, la porte est ouverte, il y en a vingt qui attendent. Ces méthodes sont les leviers de la peur, les leviers de la solitude, les leviers de la désobjectivation du monde du travail. On a plus le droit de mettre une fleur sur son bureau, plus le droit d’accrocher la photo de ses enfants, plus le droit d’apporter sa tasse à café personnelle. Cela agit sur tous les niveaux, sur le lien avec les collègues comme sur le niveau d’humiliation que l’on peut subir pour garder un boulot.

Ce qui est grave, c’est que l’organisation du système de soins est lui aussi pris dans ce fonctionnement là, et que l’on voit bien comment on nous demande de ne plus garder les gens trop longtemps, d’aller plutôt vers les thérapies cognitives ou comportementales que vers les thérapies qui cherchent du sens. On a une psychiatrie qui est très organiciste, qui prescrit beaucoup de médicaments mais qui s’intéresse de moins en moins à la prise en charge psychothérapeutique.

Donc, on voit bien comment une désobjectivation sociale est à l’oeuvre et que l’open-space en est la figure emblématique en terme de mise en scène du travail au quotidien. Vous êtes tous des pions, et on vous surveille. Vous ne pouvez pas créer de niveau d’intimité, tout est contenu dans les outils utilisés pour contraindre les corps.”

“C’est dans des officines privées, que se développent les manières de faire produire les salariés. Elles sont élaborées par d’anciens militaires, donc vous imaginez avec quelle connotation de disciplinarisation, mais aussi par des criminologues, par des psychologues, par des neurophysiologistes. «C’est la théorie du Chaos, nous n’avons pas le choix, si nous ne voulons pas mourir nous devons nous adapter sans arrêt aux nouvelles formes de management.»

C’est impressionnant quand on lit cela, parce qu’au-delà de ce neurophysiologiste cynique qui propose cela comme quelque chose allant de soi, vous vous dites que la théorie du chaos ne tombe pas du ciel, que ce sont des hommes qui fabriquent les théories économiques et le fonctionnement du marché. Ça n’est pas quelque chose qui est loin devant nous, animé par je ne sais quelle armée étrangère, et nous y sommes, nous sommes partie prenante de tout ce système.”

“Il est d’ailleurs écrit noir sur blanc dans les guides de management, qu’il faut faire peur aux salariés. Ne pas les terroriser car cela invaliderait l’impact de ce qu’on veut obtenir, mais entretenir la peur tous les jours, pour qu’ils acceptent des changements rapides.”

“Dans les hôpitaux, on a fait disparaître les temps de pause. Ces temps où les infirmières racontaient leurs problèmes, où chacun inventait sa ruse pour bien faire le boulot. Dans ces temps que l’on dit bêtement «morts» s’échangent les pratiques sur le métier. C’est ainsi que le travail s’enrichit et se dote de moyens nouveaux. On a mis tout cela à mal, et on veut remplacer ce que l’on a détruit par les fameux stages de «Team Building».

On colle une équipe de travail dans un relais-château tout un week-end, avec un petit peu de séminaire de-ci de-là, un cours d’aïkido ou de sabre, des groupes de psychodrame. On y fait parler les gens et quand on estime qu’ils auront bien parlé, évoqué des choses difficiles de leur passé, technique à laquelle ils vont se laisser prendre parce qu’en groupe la conscience individuelle s’abolit, eh bien le lundi matin quand ils se seront racontés leurs viols, leurs incestes, leurs coups de violences domestiques, leurs calamités individuelles, qu’ils auront fait un peu de sabre et qu’ils auront appris quelques rudiments de management, eh bien le lundi matin, ça, ça va faire une équipe.”

“La convivialité, qui s’est développée dans l’entreprise, est celle que Christophe Dejours appelle «convivialité stratégique». Ça n’est pas la véritable convivialité, comme les pots improvisés ou les restos sympathiques entre collègues pour l’anniversaire de l’un ou de l’autre. Ce sont les pots auxquels on va en fin d’année parce qu’il faut y aller pour être bien vu.

Il ne se développe plus du tout la même qualité de lien qu’auparavant. Il est sans doute possible de développer cela en dehors du cadre professionnel mais que reste-t-il comme temps? Pas grand chose. D’où un sentiment de solitude accrue et parfois la destruction progressive du couple conjugal.”

“Un des meilleurs moyen de conditionnement du salarié, c’est l’open space bien évidemment : ce lieu, où plus personne n’a d’espace personnel, où le niveau sonore est tel qu’on ne peut pas se concentrer et où tout le monde surveille tout le monde.

Sans oublier le super coach qui est lui-même sur le plateau et qui a un oeil sur l’intensité de productivité de chacun. On va vers des conceptions de l’ergonomie du poste de travail qui sont tellement contre-productives que je me demande qui les a inventées. Ce sont des gens qui font primer la maîtrise des salariés par rapport à un poste ergonomique qui offrirait de bonnes conditions de travail.”

“Il se trouve que les cadres sont eux mêmes beaucoup moins bien traités désormais dans l’entreprise. Il se rendent compte qu’après les ouvriers, ils sont une population professionnelle visée et qu’ils ne sont plus du tout la tribu des seigneurs. De là surgit le sentiment d’imposture, de mensonge, de s’être fait avoir. Il suffit qu’alors, parce que vous n’avez pas atteint vos objectifs et que l’on veuille se débarrasser de vous, vous subissiez une période de disgrâce, que vos collègues se mettent à ne plus vous regarder dans les yeux, vous êtes alors dans le même cas de figure que les autres. Vous aviez adhéré de manière primaire à ce qui vous était proposé comme imaginaire de l’entreprise, là vous en êtes éjecté de manière brutale et vous vous retrouvez nu socialement. D’où la crise aigüe, d’où parfois le passage à l’acte suicidaire.”

ALAIN HORCHMAN

Alain Horchman a travaillé comme cadre pendant une vingtaine d'année en entreprise. Il a quitté son emploi pour enseigner des pratiques liées au corps (Qi Gong, placement de la voix, calligraphie...)

“Une chose me traumatisait à l'école, on me demandait toujours : qu'est-ce que tu veux faire plus tard ?”

“Je me souviens que j'avais des camarades, des copains qui savaient ce qu'ils voulaient faire. Pas tous, mais il y en a qui savaient précisément. J'ai d'ailleurs un ami qui, à la petite école, voulait être pilote. Aujourd'hui, il est pilote. Moi, je ne savais absolument pas ce que je voulais faire.”

“J'avais davantage d'idées sur la façon dont je voulais vivre plutôt que du métier que je voulais faire.”

“Je sentais que j'aspirais à vivre toujours dans la recherche ou dans l'étude des choses, avec la possibilité d'une évolution permanente. Je me disais que la vie ce n'était pas avoir un métier et puis le pratiquer toute sa vie. Je me disais que dans ma vie il faudrait qu'il y ait sans cesse des évolutions personnelles mais je n'arrivais pas à voir quel métier pouvait me donner ça. Avoir la possibilité de continuer à étudier, pas seulement mentalement pour acquérir des connaissances, mais étudier par rapport à des questionnements de la vie. Je n'arrivais pas à dissocier cette recherche de l'activité que je ferai plus tard. Donc je ne savais pas quoi faire.”

“C’est cette question qui m’a finalement aidé à en sortir : est-ce que je me reconnais dans ce que je fais ?”

“Dans le milieu de l’entreprise, tout le monde était satisfait de moi et on me faisait comprendre que j’avais « le vent en poupe ». C’est à cette époque là que j’ai décidé d’arrêter le travail en entreprise.

Un matin je me suis levé et je me suis dit : « c’est fini. Je ne peux pas continuer comme ça, si je le fais je vais me perdre ». C’était une intuition profonde, comme un état d’urgence, un cri de survie.”

“Des gens disaient : on ne peut pas quitter un poste comme ça, c’est impossible. Ils ne comprenaient pas, il disaient : « au poste où vous êtes, ça ne se fait pas quelque chose comme ça ».

Pour mes proches, ça a été très difficile. Mon père n’a pas compris. Pour lui c’était impensable : à partir du moment où j’étais arrivé à ce poste de direction, ce que je faisais était un sacrilège. J’étais arrivé à bien gagner ma vie, à avoir des responsabilités, à être reconnu. Je pense qu’en tant que père, il en était fier, et sur le moment il n’a pas accepté ma décision.

Finalement, on est tellement formaté qu’il n’est pas pensable de perdre une certaine sécurité d’emploi pour aller vers autre chose simplement parce qu’on a envie de le faire.”

“J’étais dans un poste où au bout d’un moment on a ses petites habitudes : une voiture de fonction, un certain standing, des primes... Après, c’est difficile de revenir en arrière. Forcément, tout le monde évolue avec ça : la vision que vos proches ont de vous, la vision que vous avez de vous même.

Accepter de tout laisser tomber, ça n’est pas simple. L’argent notamment, est une façon d’entretenir une dépendance qui fait que le cadre dirigeant ne partira pas parce que il est piégé. Vous pouvez vraiment être enfermé dans votre propre image en étant pris au piège à un moment et avoir tous les attributs pour ça. Non seulement le costume, au sens littéral du terme, mais aussi tout ce train de vie d’un seul coup : réunions, formations de dirigeants qui vous font croire que vous êtes les plus intelligents. C’est difficile d’en sortir, ça ne se fait pas si facilement.”

“J’ai été élevé dans l’optique qu’il faut réussir dans la vie, que le travail c’est sacré. Si on est fatigué par rapport à son travail, c’est légitime : on a bien fait son devoir. Il m’a fallu du temps pour prendre du recul par rapport à ça, et je me suis aperçu que j’aurais pu mourir au travail. Plus maintenant. Mais à une époque j’aurais pu.”

“J’ai la sensation que pour pouvoir changer, il faut changer pour quelque chose. Si je n’avais pas eu cette prise de contact avec ces disciplines, je ne sais pas si j’aurais eu la force de quitter l’entreprise, j’y serais peut-être encore aujourd’hui. Je pense, au risque de me tromper, qu’une grande partie des personnes n’ont pas d’autres solutions à côté. Si on n’a pas des rêves qui nous habitent vraiment, qui nous nourrissent, alors ça n’est pas possible de changer. Donc, ça engendre des souffrances.”

“Au fur et à mesure, je suis revenu sur mes certitudes concernant la fonction travail. C’est un mode d’organisation qui a évolué au cours des siècles, mais on en est arrivé à un moment où on peut se poser la question :

**A quoi sert l’argent ? De la même façon,
on peut se demander à quoi sert le travail ?
Il y a quelques années, c’était honteux de
poser cette question. Il y a des choses qui
sont ancrées comme ça, très profondément.**

Ce sont des modes de fonctionnement de sociétés qui permettent de véhiculer de l’argent. Il y a plein de choses derrière. Ces choses me dépassent mais ça vaut le coup de se poser des questions.”

“L’image que la société diffuse : ce que doivent être un homme et une femme, le travail, la famille, ce sont des choses qui restent très ancrées. Même si on a l’impression de changer d’époque, d’avoir évolué, sur certains plans, on n’a pas changé par rapport aux siècles passés. On est finalement très conventionnel.”

“J’ai beaucoup fréquenté des cadres dirigeants, ces dernières années. Beaucoup de ces personnes m’ont expliqué, que quand elles ont fait les grandes écoles, elles sont formatées. On leur apprend, qu’à tel âge, elles doivent être à un certain niveau, et que si elles ne l’atteignent pas, elles ont loupé leur carrière. C’est un monde qui est difficile, agressif. Les gens se battent pour garder leur poste, il sont tout le temps sous pression. Non seulement, ils veulent avancer, mais il faut que personne ne prenne leur place. Ça crée un état de stress permanent. Il est très difficile de s’épanouir dans cet univers.”

DOMINIQUE LHULIER

Dominique Lhuilier est maître de conférence en psychologie sociale à l'université Paris-VII et chercheur au Laboratoire du Changement social. Après des études en psychologie, ses premières expériences professionnelles l'ont orienté vers la question du travail.

“Vivre, ça n’est pas nécessairement perdre sa vie à la gagner. Il y a des exigences à l’égard de la vie qui peuvent être plus importantes que le fameux, travailler plus pour gagner plus.”

“On est souvent dans un rapport au travail qui est seulement un rapport de consommation, un rapport d’image, de réussite professionnelle, de carrière, mais finalement déconnecté des aspirations qu’on pourrait avoir. Pour moi le travail c’est pas ça, en tout cas ça ne peut sûrement pas se limiter à ça. Je ne peux pas accepter l’idée que le travail, c’est accepter d’être soumis à des injonctions, qui font que si on veut avoir une place sociale il faut travailler.”

“Je crois que dans le monde du travail aujourd’hui, on est de plus en plus dans un monde imaginaire, et le discours, c’est le discours de l’imaginaire, de l’excellence et de la performance.”

“C’est une production imaginaire de dire que, dans la guerre de la mondialisation, on doit être les meilleurs combattants possibles, qu’on vise zéro défaut, zéro délai, zéro stock, qu’on va satisfaire à toutes les procédures qualités en multipliant les systèmes d’évaluation, de manière à mesurer systématiquement l’excellence de cette qualité recherchée.

On tient le même discours à propos des salariés en disant :

« Nous n’avons que des battants, que des performants. Nous ne pouvons pas envisager des baisses d’activité. Nous avons besoin de gens qui soient investis à cent pour cent et qui trouvent du plaisir dans leur travail et nous leur offrons les conditions d’un travail où ils peuvent s’épanouir. »
Qu’il y a une adéquation, une complémentarité entre l’épanouissement du personnel et la croissance de l’entreprise.

Tout ça, c’est de l’imaginaire. On a l’impression que plus l’enflure imaginaire augmente, plus le réel est dénié, occulté. On refuse de voir la réalité. La réalité, bien sûr, c’est que cette figure du salarié du côté de l’excellence et de la performance, c’est une image d’Epinal, c’est un scénario de science-fiction. Personne, que ce soit le cadre dirigeant ou l’employé de base, ne peut prétendre correspondre à cette image durablement.”

“On ne peut pas, impunément et sans risque, dénier la réalité. Un jour, elle vous pète à la gueule et la crise que l’on connaît aujourd’hui, c’est aussi ça. Y compris la crise financière, avec les répercussions en terme de crise économique. C’est un déni du réel, qui a couru pendant des années, jusqu’au moment où la crise s’est manifestée.”

“Si on peut croire que la personne contrainte va être dynamique, performante, investie, battante, mais quel rêve fait-on ? ”

“On fabrique des gens qui ne seront plus dans l’activité, mais qui vont rétrécir au niveau du fonctionnement. L’activité et le fonctionnement, ce n’est pas la même chose. L’activité propre, c’est quelque chose qui part de soi et qu’on met en partage avec d’autres. Le fonctionnement, c’est le geste répété qui réduit les travailleurs ou les salariés à des espèces de robots.”

“Quand on vit l’expérience d’une mort sociale, la question de la mort émerge massivement. Du coup, on se rend compte de la finitude de la vie. La question du désir émerge aussi. « Qu’est-ce que j’ai fait de ma vie et qu’est-ce que je veux faire du temps qui me reste à vivre ? »

C’est finalement pendant des moments très intenses, où on construit des projets, qu’on réalise parfois que la vie professionnelle qu’on a eu jusque là, était une vie plus orientée par le désir des autres – le désir des parents par exemple –, ou plus orientée par une série de circonstances, comme le milieu social dans lequel on a vécu. Mais fondamentalement, ça n’est pas ce à quoi on aspire. Du coup même si l’épreuve est douloureuse, c’est l’occasion d’une réorientation du projet de vie avec l’investissement de nouvelles activités.”

“Il y aurait une réponse qu’on pourrait apporter qui serait en terme de réduction de temps de travail. Or, ce n’est pas parce qu’on passera moins de temps dans un univers infernal qu’on ira mieux. Je pense qu’il faut travailler à ce que l’univers ne soit pas infernal au travail plutôt que de dire qu’on va passer tant d’heures par semaine et tant d’années de notre vie dans un enfer, mais que par contre, on pourra collectionner des timbres, aller faire des promenades en forêt pour compenser. Voilà, qu’on pourra essayer de récupérer de tout ce qu’on aura supporté dans l’enfer. Non, on doit travailler à transformer l’enfer.”

“C’est la réduction de toute sa vie à une seule sphère d’activité qui, peut-être, conduit à une sorte de rétrécissement, à une fragilisation de soi. Et cette réduction nous met dans une situation de dépendance extrême. C’est à dire que, si pour x raisons, cette sphère d’activité est mise en cause, alors on perd tout. Je pense qu’il est fondamental de tenir la question de l’activité pour préserver à la fois son identité et son indépendance.”

THOMAS ZUBER ALEXANDRE DES ISNARDS

Thomas Zuber est diplômé de Sciences Politiques section Communication Ressources Humaines puis d'un troisième cycle de gestion de projet de développement à Bogota en Colombie. Il travaille comme consultant dans les ressources humaines et les systèmes d'information. Il est co-auteur du livre *L'open space m'a tuer* avec Alexandre Des Isnards.

Alexandre Des Isnard est diplômé de Sciences Politiques puis d'un DESS en affaires internationales à Dauphine. Il travaille depuis 10 ans dans une agence de communication, spécialement dans le domaine d'internet en tant que consultant ou chef de projet. Il est co-auteur du livre *L'open space m'a tuer* avec Thomas Zuber.

“Dans l’open space, il faut toujours jouer un jeu, vendre un personnage. Il faut toujours avoir le sourire, toujours avoir la pêche, toujours avoir l’air overbooké.”

“Au début, on pense que l’on va être jugé sur le contenu de notre travail, mais en fait ce qu’on juge beaucoup dans l’open space, c’est notre savoir être, notre comportement. Lors des évaluations on peut vous dire : «Tu n’as pas été assez enthousiaste, tu n’as pas assez montré la motivation.»”

“Petit à petit, on se rend compte que derrière cette dictature du cool, dans l’open space, se cache autre chose. Notamment on a cette impression d’être tous ensemble, de participer à une belle aventure mais on est finalement très seul. Ce qui est particulier dans cette condition de travail, c’est qu’il y a le bruit de celui qui téléphone à côté, le bruit de l’imprimante, le bruit de ceux qui font une réunion et qui mettent le haut-parleur en marche. Il y a tout un effet cocktail party avec ce bruit qui monte, qui monte et qui empêche de se concentrer.”

“Il ne faut pas se plaindre. Cela fait partie du système, c’est une aventure enthousiasmante. Les gens sont contents en apparence, ils ont même du mal à prendre du recul par rapport à ça. Ils ont l’impression de s’amuser. Il y a une ambiance dans l’open space qui fait oublier le travail. C’est une forme d’addiction qui se crée, mais pas forcément pour le bien des gens.”

“Il faut aller toujours plus vite. Dans les mails, on peut tolérer les abréviations, les fautes d’orthographe, on ne termine pas ses phrases, c’est la porte ouverte à un langage très pauvre mais toujours un langage de «winner». C’est un langage qui mélange aussi le côté sportif et militaire. Il s’agit de s’auto-convaincre pour toujours aller de l’avant.”

“L’entreprise, maintenant, veut vous formater, veut intervenir sur votre caractère, pour qu’il y ait un comportement standard. On se sent parfois attaqué dans sa chair.”

“L’open-space, c’est un système qui va encore plus loin que le panoptique de Bentham, où on voit les prisonniers, mais on ne voit pas les gardiens. Là, il n’y a même pas de gardiens, les gardiens c’est tout le monde.”

“Quand on rentre dans un open space, on a l’impression que l’on ne peut pas distinguer les gens les uns des autres. Mais si on regarde de plus près, on voit qu’il y a une hiérarchie, en fonction de l’endroit où se trouve l’écran dans le bureau. Un junior ou un stagiaire a son ordinateur près du couloir et tout le monde le voit. On pourrait dire: «c’est pas grave, qu’est ce qu’il en a à faire puisqu’il est au travail?»

Mais, c’est désagréable de savoir que quelqu’un peut, à n’importe quel moment, surgir derrière soi et voir son écran, même si on ne va pas sur facebook ou hotmail de la journée. Je trouve totalisant cette logique de transparence où il ne faut rien avoir à cacher. Pourquoi tu cacherais quelque chose puisque tu es là pour le travail? Même si tu veux surfer sur facebook, c’est pas grave, on te l’autorisera puisqu’on sait que tu fais bien ton travail. C’est un peu comme dans un régime totalitaire communiste où, si tu t’en prends au parti du peuple, on va te dire: «Si tu critiques le parti qui veut ton bien, tu dois être fou, schizophrène, on doit te mettre dans un hôpital psychiatrique». Là, c’est la même chose, si tu n’es pas dans l’esprit, si tu refuses cette transparence, ça ne marche pas.”

“Avec les nouvelles technologies comme l’intranet, on peut voir le reporting du temps de travail de chacun. Et parfois au 8^{ème} de temps, à l’heure près, on sait ce que chacun a fait. Ce système ne laisse plus le temps nécessaire ni à la réflexion, ni à la recherche. ”

“Il faut désormais mesurer le travail, le quantifier, et ça bride la créativité. On vous dit : «prenez des initiatives». Mais en fait, on ne vous laisse pas le temps d’être créatif.”

“Sur les projets, on va vouloir tout encadrer avec le reporting, alors qu’on ne peut jamais mesurer ni prévoir l’humain, il y a forcément de l’imprévisible dans les relations humaines. Souvent d’ailleurs, les projets dérapent, parce qu’on ne peut pas tout anticiper. C’est un phénomène qui tente de réduire le facteur humain. Celui-ci est considéré comme négatif alors que souvent, c’est de lui que viennent les bonnes idées, les bonnes intuitions.”

“Quand on devient de plus en plus des ressources interchangeable, des pions dans le système et que le facteur humain est réduit, quelque chose ne va pas. On revient à l’humain de façon plus pernicieuse, pour évaluer le comportement des gens.”

“Maintenant on travaille dans un mode projet. C’est un peu comme si chacun était enfermé dans une tâche. On a rarement une vision globale du projet. C’est du post-taylorisme. On en revient au travail à la tâche. On est tous cadres, mais des cadres qui n’encadrent rien.”

“Le new-management des entreprises actuellement, est une barbarie douce mais sans visage. Avant, on pouvait identifier les dirigeants qui mettaient en oeuvre une stratégie d’entreprise. Maintenant, ces techniques de management sont les mêmes dans toutes les entreprises. Elles ont été mises en place, par des cabinets de conseil. Le travail n’est plus mis en place par des visages définis.”

“On réorganise toujours tout en permanence. Dès que dans l’open space des affinités, des clans se créent, des gens qui vont se couvrir, il va y avoir un minimum de solidarité. Pour pallier à ça on impose un déménagement. On va dire que tout le monde est enthousiaste, est partant pour ce projet. On va mettre ça sous couvert d’un déménagement convivial.”

“Ces techniques de management détruisent les solidarités, mettent les salariés en concurrence entre eux, individualisent et génèrent de la souffrance humaine et une fragilité psychologique.”

“Il y a beaucoup de souffrance cachée, intériorisée, de stress, mais on va dire que le stress c’est bien, c’est du stress positif. On va toujours minimiser le stress et la souffrance.”

“J’ai vu des personnes qui n’ont pas eu notre réflexe de survie, de se mettre en recul par rapport à ces méthodes de travail. Et aujourd’hui, elles sont carbonisées. Elles en font des malaises vagues, des ulcères...”

“J’ai pris une claque quand j’ai assisté aux élections des produits de l’année. J’ai vu des équipes qui montaient sur un podium, se félicitaient, se serraient la paluche et qui recevaient un prix par ce qu’ils avaient utilisé toute leur énergie pendant un an pour travailler sur le nouveau packaging de la boîte de Panzani. Elle était un peu plus grande et un peu moins rectangulaire, elle était plus compacte.

On ne peut pas s’empêcher de se dire que ça tourne dans le vide, le nombre d’allers et de retours qu’il y a eu, la quantité de travail, de briefs, de debriefs, de documents échangés, de réflexions... Pour finalement faire une boîte un peu plus carrée. Pour moi, ça symbolise tout ce qui se passe actuellement, on travaille dans le vide, à mieux vendre des choses.”

“Notre livre est apparu parce qu'on commençait à avoir une prise de conscience critique sur notre travail dans l'entreprise. A la fois sur la quête de sens, sur le stress, sur la pression et sur l'absurdité du travail dans l'open space. On a vu qu'on commençait à prendre du recul mais que ça n'était pas si facile de l'exprimer. Dans la boîte où travaillait Alexandre, des gens démissionnaient du jour au lendemain et envoyaient des mails, soit avec un quizz provocateur avec des questions sur les conditions de travail en open space soit un mail avec une chanson de NTM « *Qu'est ce qu'on attend pour foutre le feu* » pour inviter au pot de départ. Alors on s'est dit: « qu'est-ce qui se passe ? c'est pas normal. Il y a quelque chose qui ne va pas mais on ne l'exprime pas. » On s'est dit: « pourquoi on ne prendrait pas la parole, pourquoi on n'enlèverait pas un peu le masque et justement pourquoi on n'irait pas au delà de cette comédie du bonheur? »”

T : “L'entreprise veut vous faire croire que vous allez obtenir dans votre travail un épanouissement personnel, comme si le travail allait vous donner de l'épanouissement. On doit tout réussir même ses vacances.

A : C'est la dictature du bien être en fait, tu bosses ça t'apporte du bien être, tu bosses sur ton truc Excel ça doit t'épanouir.

C'est la dictature du bonheur : on doit tout réussir. Il faut être performant dans ses vacances, dans son travail et être heureux. C'est le culte de la performance partout, dans la vie privée et dans le boulot.

T: On ne peut jamais dire: « moi, je fais mon boulot pour gagner de l'argent, c'est alimentaire point ». Quand on sort des études, on pense que l'on va s'éclater dans son boulot alors que dans les entreprises, c'est d'une vacuité, d'une pauvreté totale. On ne va pas y trouver un sens.

A: **Qu'est-ce-qu'on attend pour foutre le feu ?**

T: **Halte à la comédie du bonheur.”**

FLORE GRANBOULAN

Flore Granboulan est diplômée d'un Master 2 en lettres modernes à la Sorbonne. Elle vient de terminer ses études.

“La formation littéraire engendre le fameux débat : est ce qu’elle a du sens puisqu’elle ne forme pas à un métier ? Je pense qu’elle est très importante par ce qu’elle permet la réflexion, elle permet de ne pas se plonger dans la vie active sans y avoir pensé.”

“Je n’ai jamais eu de projet professionnel très clair mais l’édition m’intéressait. Les études en littérature sont des études un peu particulières. C’est une filière « non productive ». On est dans un rapport gratuit au savoir, où on n’apprend pas réellement un métier, on apprend à réfléchir, à lire... Mais il n’y a pas de débouchés directs. Finalement, l’édition, c’est appliquer un idéal aux règles du marché. Tous les gens qui étaient avec moi en lettres modernes – sauf quelques uns qui vont passer le Capes ou faire une thèse – sont en train de se réorienter, de se rendre productifs : publicité, communication, journalisme... Pour moi ces métiers n’ont plus rien à voir avec la formation littéraire.”

“Je me demande quand tu te poses des questions. Normalement dans le schéma classique c’est : étude, un petit temps de chômage quand même et dans lequel tu ne réfléchis pas, tu flippes par ce que ne tu ne trouves rien, et après hop on embarque.”

“J’ai l’impression que c’est de pire en pire ce schéma où tu es tenu de bosser comme un forcené, où tu es tout le temps sous pression. Déjà quand tu es étudiant, on te bassine avec : « Qu’est ce que tu veux faire après ? » Et quand tu viens juste de terminer, on te parle déjà de plan de carrière.”

“On nous fait croire, on nous inculque qu’on va s’épanouir dans le travail, se construire par le travail et que c’est ça qui donne un sens à notre vie. J’y crois juste pas du tout.”

“Je ne vois pas comment tu peux t’accomplir en étant aliéné à un système qui te casse, qui te prend la moitié de ta vie. À moins encore une fois d’avoir le boulot passionnant rare, que seule une petite minorité a.”

“Si on réfléchissait pour repartir à zéro ? Par exemple, si on se disait : on va travailler à partir de ce dont on a besoin, on travaillerait quatre fois moins.”

“Dans les expériences alimentaires – par exemple en ce moment je travaille comme serveuse dans un restaurant – le rapport au travail n’est pas du tout le même. J’ai l’impression, que dès que tu travailles dans le domaine professionnel dans lequel tu veux entrer, il y a de la compétition, des abus de pouvoir... Je pense que c’est intrinsèque au travail. C’est une ambiance qui, à long terme doit te pourrir pour peu que tu sois un minimum sensible aux rapports humains.”

“C’est sûr que le rapport au travail et la façon dont les gens le vivent transforment complètement le rapport aux autres. Si on changeait ça ? Si on pouvait imaginer un système où on pourrait travailler pour quelque chose qui a un sens ?”

“Les manifestations d’aujourd’hui n’ont rien à voir avec les luttes d’il y a 50 ans. La manif de jeudi 29 janvier c’était : « un cdi pour tous », « plus de pouvoir d’achat », « l’argent des patrons est pour nous ». Des slogans qui ne sont pas du tout utopiques.

Si même la lutte n’est pas utopique cela veut dire qu’on est vraiment rentré dans un système où même dans la contestation, on continue à vouloir plus de sécurité de l’emploi, de pouvoir d’achat. Des revendications qui fondamentalement ne vont pas changer grand-chose, ni améliorer la vie des gens.”

“Certaines personnes ont peur de ne pas être crédibles du coup, il y a une lutte un peu PS. Elles souhaitent juste un peu améliorer les conditions de travail. Par exemple pour le CPE, il y avait des frictions entre les gens qui scandaient : « un cdi oui oui oui, on veut une société où tout le monde aura un travail, on a le droit à un CDI, c’est notre droit le plus strict... » et une mouvance qui voulait profiter du fait que cette loi ait remis le débat du travail en question pour critiquer radicalement le mode de travail.”

“J’ai lu un texte intéressant où il était expliqué que le capitalisme se servait des vices de l’homme pour fonctionner. Ce système, non seulement utilise, mais développe l’avidité, le profit, l’abus de pouvoir. Cet abus de pouvoir est intrinsèque à la nature humaine, il n’y a qu’à voir les policiers par exemple. On voit bien que c’est latent et qu’il suffit d’un petit cadre dans lequel tu peux l’exploiter. Et au lieu de faire un système qui calme ces penchants là, ce sont eux qui vont le faire fonctionner. Ce sont eux qui vont faire qu’il marche aussi bien.”

“Je pense qu’on ne peut pas être heureux en travaillant, par rapport à la pression et l’investissement que ça demande, pour ce que ça représente. Il y a quelque chose qui est complètement absurde. Je pense qu’il y a quand même encore le petit cadre familial qui sauve un peu la mise. Mais sinon, à 60 ans qu’est ce que tu te dis ? Tu te dis : j’ai fait quoi ces quarante dernières années ? » Je pense que ce n’est pas du tout un accomplissement, et que les gens se rattrapent avec les rapports vraiment intimes.”

“Les gens ont le droit de s’amuser mais tout est hyper cadré. Le reste du temps, c’est travaille et tais-toi. Ça empêche les gens de réfléchir, c’est un peu volontaire, cela fait que la société continue à tourner.”

**“Et si les gens disaient : « on arrête ».
Qu’est-ce qui se passerait ?”**

