

## SYSTÈMES D'EMPRISE DANS LES MONDES DU TRAVAIL

De l'adhésion contrainte à la déprise

Pascale Jamouille

De Boeck Supérieur | « Cahiers de psychologie clinique »

2018/2 n° 51 | pages 11 à 55

ISSN 1370-074X

ISBN 9782807392274

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-psychologie-clinique-2018-2-page-11.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# LES LOGIQUES DU TRAVAIL

# SYSTÈMES D'EMPRISE DANS LES MONDES DU TRAVAIL

## De l'adhésion contrainte à la déprise

Pascale JAMOULLE\*

---

**RÉSUMÉ** Nous explorerons la problématique de l'emprise socio-professionnelle à partir d'une étude de cas princeps, celle d'un chauffeur-livreur dans une entreprise de transport. Avec lui, nous chercherons à démonter les rouages des systèmes d'emprise au travail et les atteintes subjectives et sociales vécues. Dans une approche d'ethnographie clinique, nous explorerons en aval, les modes opératoires de la violence et de l'emprise au travail et, en amont, les vulnérabilités qui ont souvent affaibli les protections des personnes. Dans une situation d'emprise, des composants viennent souvent se cristalliser d'une dimension de l'existence à l'autre, de la vie privée à la vie socio-professionnelle. Enfin, en final, nous explorerons les processus de déprise et de (re)construction d'un rapport soutenable au travail.

**MOTS-CLÉS** ethnographie, système d'emprise, violence au travail, déprise.

---

\* Anthropologue, chargée de cours à l'Université de Mons (UMONS/Service des sciences de la famille/METIS/CeRIS) et à l'Université Catholique de Louvain (UCL/ESPO/LAAP).

---

## ALIENATION SYSTEM IN A WORK ENVIRONMENT. FROM ADHESION UNDER COERCION TO DISENGAGEMENT

**ABSTRACT** We will explore the issue of socio-professional alienation system based on a case study : the case of a driver-delivery man in a transportation company. With him, we try to dismantle the workings of alienation system at work as well as the social and subjective attack endured during this process. In an approach of clinical ethnography, on the one hand, downstream, we will explore the operating processes of violence and work alienation. On the other hand, upstream, we explore the vulnerabilities that have often weakened people subject to it. Components of a domination systems are often crystallised in dimension of existential relationship, from private life to socio-professional life. Finally, we will explore the processes of disengagement and (re)construction of a sustainable attitude to work.

**KEYWORDS** ethnography, alienation, domination system, violence at work, empowerment, independence, alienation vulnerabilities.

---

Quand l'organisation du travail est violente, comment fonctionne la machinerie de l'emprise professionnelle? L'emprise est un système d'aliénations physiques, mentales, socio-économiques et symboliques. Les personnes sous emprise relatent un état de soumission/dépendance à un pouvoir abusif qui les a utilisées comme des objets, en prenant possession d'elles-mêmes, de leur corps, de leur psyché, de leur vie sociale et économique, avec leur assentiment. Etre sous emprise désigne ces effets de désobjectivation (de disparition du sujet), de destruction des liens sociaux, de dévitalisation du corps, de sidération de la faculté de sentir, de penser par soi-même.

Nous explorerons la problématique de l'emprise socio-professionnelle à partir d'une étude de cas princeps, celle

de Serge, chauffeur-livreur dans une entreprise de transport que nous appellerons Pandore<sup>1</sup>. Avec lui, nous chercherons à démonter les rouages des systèmes d'emprise au travail et les atteintes subjectives et sociales vécues. Dans une approche d'ethnographie clinique<sup>2</sup>, nous explorerons en aval, les modes opératoires de la violence et de l'emprise au travail et, en amont, les vulnérabilités qui ont souvent affaibli les protections des personnes. Dans une situation d'emprise, des composants viennent souvent se cristalliser d'une dimension de l'existence à l'autre, de la vie privée à la vie professionnelle. Enfin, en final, nous explorerons les processus de déprise et de (re)construction d'un rapport soutenable au travail.<sup>3</sup>

Les dynamiques d'abus de pouvoir et d'emprise au travail sont des objets-clés de recherche en contexte de globalisation et de modernité insécurisée<sup>4</sup>. Avec les nouvelles formes de management néolibéral (évaluation individuelle des agents, mise en concurrence généralisée, pression à la productivité, précarisation des contrats...), on voit apparaître « une aggravation des pathologies mentales du travail en augmentation dans tout le monde occidental, l'apparition de nouvelles pathologies, en particulier des suicides sur les lieux mêmes du travail – ce qui n'arrivait jamais avant le tournant néolibéral –, et le développement de la violence dans le travail, l'aggravation des pathologies de surcharge, l'explosion des pathologies du harcèlement. »<sup>5</sup> De 2013 à 2016, le nombre de salariés en invalidité (en incapacité de travail depuis plus d'une année), indemnisés par la sécurité sociale belge à cause d'un burn out<sup>6</sup> a augmenté de 44 %, ce qui est révélatrice des conséquences du rapport douloureux de l'homme à son travail.<sup>7</sup> Les situations de violences professionnelles se sont démultipliées avec les mutations des mondes du travail.<sup>8</sup> Elles prennent corps quand l'autorité structurante, socialisante, que doit pouvoir exercer une hiérarchie professionnelle se transforme en une autorité destructive qui détruit les subjectivités, les corps, les vies sociales.<sup>9</sup>

Nous étudierons ici l'organisation du travail de Pandore, une entreprise de transport où travaille Serge et ses collègues. Les chauffeurs-livreurs sont graduellement chosifiés, traités comme des objets, pressurés, utilisés et instrumentalisés avec leur consentement plus ou moins contraint. Outre les effets d'épuisement, les risques qu'ils sont amenés à prendre

1 En référence au mythe éponyme.

2 Voir à ce sujet notre collection « Passeurs de mondes. Ethnographie clinique », chez Académia/ l'Harmattan. <https://uclouvain.be/fr/instituts-recherche/iacchos/laap/collection-passeurs-de-mondes-ethnographies-cliniques.html>

3 PÉRILLEUX Thomas, VENDRAMIN Patricia, « Le travail est-il devenu insoutenable ? », *Société en changement*, IACCHOS, n° 1, mars 2017.

4 La modernité insécurisée est un temps où une société n'assure pas de droits et de protections sociales et économiques aux plus vulnérables, ce qui induit d'importants bouleversements des cadres de vie, des êtres au monde et du faire-société. Une minorité s'accapare les biens et les richesses et une grande majorité précarisée, de plus en plus reléguée, vit des logiques de survie, de débrouille. Elle est confrontée à la violence, la partialité, la défiance et la peur, comme autant d'éléments qui composent le lien de société. BRÉDA Charlotte, DERIDDER Marie, LAURENT Pierre-Joseph (dir), *Modernité insécurisée*, Academia H, 2011.

exposent leur vie et celle des autres usagers de la route. Ils décrivent ce qu'ils appellent « *un travail d'esclave* » ou « *un boulot esclavagiste* ». Ce terme, issu du terrain, renvoie à des modes d'appropriation de leur vie toute entière, de robotisation vécue.<sup>10</sup> Une organisation du travail violente conjuguée à des vulnérabilités individuelles et sociales peuvent donner prise à la chosification. Mais les personnes et les collectifs ont aussi des forces et des ressources reçues en transmission et acquises par expérience, parfois au cœur même de l'emprise. Ils les mobilisent graduellement dans les processus de déprise, nous les explorerons.

5 DEJOURS Christophe, « Subjectivité, travail et action », <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivite%C3%A9-travail-et-action.pdf>

6 Le burnout est un symptôme lié à l'importance de la charge de travail, à des formes d'organisation déshumanisantes avec, dans certaines entreprises, un contrôle très important sur l'activité de travail, très peu de moments de délibération dans les équipes et avec la hiérarchie.  
PERILLEUX Thomas, « Se faire le témoin. Pour une clinique de la violence au travail », *Tétralogiques*, n° 22, 2017, pp. 407-429.

7 Source : Un communiqué par mail du directeur général de l'INAMI, Feddy Vos, le 1<sup>er</sup> mars 2018. Ce chiffre est indicatif, à prendre avec précaution en attente d'une publication officielle.

8 DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011.

9 DEJOURS Christophe (dir), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Petite Bibliothèque Payot, 2011 (2007), p. 12.

## Ethnographier les systèmes d'emprise et de déprise

Les données sur l'emprise socio-professionnelle, présentées ici, font partie d'une longue enquête ethnographique, commencée en 2012 et toujours en cours. L'ouvrage en préparation éclaire transversalement les traits structuraux des systèmes d'emprise et de déprise, dans quatre scènes de la vie où le pouvoir peut s'exercer de façon abusive (la famille, l'emploi, les soins, le politico-religieux).<sup>11</sup>

Bien plus qu'un ensemble de procédures méthodologiques, enquêter est une posture épistémologique forte. Elle permet d'élaborer lentement, avec les personnes, sur le long terme, leur expérience d'un phénomène. Le caractère inductif d'une théorisation enracinée dans leurs savoirs d'expérience produit des compréhensions contextualisées, situées historiquement, socialement et culturellement. Les connaissances sont élaborées, avec les narrateurs(trices), sur le long terme, pour que leur parole se transforme en savoir réflexif et partageable. Le temps passé avec les gens, la répétitivité des rencontres, les effets de la restitution progressive des entretiens de recherche, la co-construction d'analyses sont de puissants leviers d'investigation et d'élaboration intersubjective.

Mes interlocuteurs(trices) ont cherché, prioritairement, à travers la démarche autobiographique que je leur ai proposée, à comprendre les translations d'une emprise à l'autre dans leurs parcours de vie. Ils ont interrogé les modes de fonctionnement isomorphe des systèmes d'emprise vécus dans

différentes sphères de leur existence (famille, travail,...) : ses niches écologiques et ses leviers, ses modes opératoires, ses masquages, ses risques de répétitions.

Cet article n'aura pas cette ambition globale. Je me limiterai ici à présenter un système d'emprise socio-professionnelle et une des dynamiques de déprise qui a permis aux chauffeurs de Pandore de (re)construire un rapport soutenable au travail. J'ai choisi cette étude de cas, entre toutes, pour sa fécondité, parce qu'elle fait effet loupe sur l'emprise au travail. Je raconterai, en particulier, l'histoire personnelle et sociale de Serge, en prise avec un système de travail déshumanisant. Au-delà de sa singularité, son récit autobiographique révèle les dimensions transversales et génériques de la machinerie de l'emprise. Le secteur du transport, pour lequel Serge travaille, est un lieu clé pour explorer la violence et l'emprise au travail. Dans ce monde professionnel déterritorialisé, exposé aux conséquences du dumping social, des modes d'organisation du travail particulièrement violentes sont à l'œuvre, nous le verrons. Aussi pour protéger Serge, son emploi et sa vie privée, j'ai remplacé tous les noms propres (lieux, noms de personnes, de société...) par des pseudos. J'ai recomposé la biographie de Serge et ses analyses en y incluant des contextes et des fragments issus de plusieurs récits d'emprise socio-professionnelle.<sup>12</sup>

Ma rencontre avec Serge est significative du processus même de l'emprise, où le sujet ne réalise pas nécessairement que le système est en train de le broyer. Julie, la femme de Serge me contacte, je la connais de longue date, elle sait que j'enquête sur l'emprise. Elle me dit que son mari est au bord de l'épuisement, sous stress permanent, sous l'emprise d'un « *travail d'esclave* ». Elle souhaiterait qu'il participe à mon enquête. Serge accepte de me rencontrer, me dit-il par la suite, pour « *calmer* » sa femme qui s'inquiète. Il lui faudra plusieurs mois, et le récit qui se construit, qu'il relit entre nos rencontres, pour pouvoir prendre une distance critique et analyser la violence déshumanisante qu'il vit au travail.

Serge a une trentaine d'années. Long, dégingandé, il se décrit comme un chauffeur au « *caractère fort* », dur au travail, hyperactif. Adolescent, il a émoussé les douleurs morales liées à la mort de son père par la course aux drogues ; puis graduellement, avec les années, il a « *décroché* »

10 La notion « *d'esclave* » qu'utilisent mes interlocuteurs, est à prendre au figuré. Rappelons que dans l'esclavagisme, au sens propre, les humains sont niés dans leur commune humanité et traités comme des biens matériels ; ils sont vendus et achetés par un propriétaire qui peut les utiliser lui-même, ou les prêter et échanger. Ils sont privés de nom propre, de leur vie affective et de leurs enfants, qui eux aussi appartiennent au maître. CHANSON Philippe, *La blessure du nom. Une anthropologie d'une séquelle de l'esclavage aux Antilles-Guyane*, Academia, 2008.

11 JAMOLLE Pascale, « *Je n'existais pas.* » *Systèmes d'emprise et d'émancipation*, à paraître.

et s'est « *accroché* » à son travail. L'organisation du travail de Pandore consomme sa subjectivité, son humanité. Son dispatcher le traite comme une machine qui doit fonctionner de jour comme de nuit. D'entretien en entretien, Serge démonte la violence et l'emprise de l'organisation du travail à Pandore. Il a lui-même conduit des entretiens approfondis avec deux autres chauffeurs, sous le sceau du secret, par-delà la chape de silence imposée par l'entreprise.

Nous esquisserons, en contrepoint de ce monde salarié du transport, un système de travail clandestin mis en place par une entreprise de déménagement, grâce à un système de sous-traitance en cascade. Cela grâce à l'expérience d'Arthur, un jeune homme d'une vingtaine d'années utilisé ponctuellement « *au noir* », sans protection ni droit du travail, par un sous-traitant. Tony, un jeune père de la cité de l'Anneau, un quartier marqué par la ségrégation sociale et la précarisation, m'a présenté Arthur qu'il connaissait depuis l'enfance. Tony est bénévole à l'école de devoir de la maison de quartier que fréquentaient Arthur et son groupe d'amis. Il a assisté impuissant à leur décrochage scolaire progressif. Ces jeunes privilégiaient systématiquement les propositions de travail de leur « *chef d'équipe* » par rapport à leur investissement scolaire, accumulant les jours d'absence, les sanctions et les jours d'exclusion pour se rendre toujours plus disponibles. Tony les a vu décrocher de l'école, un à un, fiers de leur salaire, l'un entraînant l'autre, sans que ni lui ni leurs parents ne puissent les raisonner.

Quand je rencontre Arthur, il me dit qu'il a « *perdu du temps dans la toxicomanie* ». Son frère jumeau est mort quand il avait 12 ans ; après ça, il est « *parti en cacahouète* ». Il a longtemps été « *accro* » aux drogues ; une période qu'il oppose à son devenir actuel de « *bête de déménagement* ». Il ne voit pas qu'on abuse de lui, comme des autres jeunes, employés au jour le jour, à taux salarial dérisoire, sans contrat ni protection sociale. Il n'a pas conscience de l'emprise qu'a ce travail clandestin sur sa vie et son devenir.

J'éviterai ici d'utiliser la notion de « relations d'emprise ». <sup>13</sup> Mon enquête montre que l'emprise est une machinerie, un système, qui n'est pas seulement le fait d'une personne ou d'un dispositif abuseur, ni de la fragilité d'une victime. L'emprise ne se limiterait pas non plus à la relation qu'ils

12 Remodeler les espaces-temps, recomposer un récit à partir de fragments de plusieurs narrations est une pratique courante en ethnographie de l'ici, afin de pouvoir dévoiler ce qui, sans ces mesures protectrices, resterait caché. Dans le cadre de mon large recueil de données sur l'emprise, j'ai réalisé trois récits de vie approfondis sur l'emprise socio-professionnelle et je me suis appuyée sur 16 récits autobiographiques d'emprise au travail réalisés par des étudiants en anthropologie, en sciences humaines et en sciences de l'éducation (2013-2018).

13 DOREY Roger, « La relation d'emprise », 1981. <https://zorhalee.files.wordpress.com/2014/05/roger-dorey-la-relation-demprise.pdf>

noient, elle va se nicher là où elle trouve une niche écologique. Dans les autobiographies, quatre rouages activateurs des systèmes d'emprise ont interagi :

- Des atteintes familiales et sociales ont précédé l'emprise socio-professionnelle. Des phénomènes de répétition d'une emprise à l'autre, de la sphère privée, à la sphère du travail ont affaibli les personnes et leurs protections subjectives.
- Un moment socio-historique d'un secteur professionnel, caractérisé par une forte violence sociale, a contribué à donner prise.
- La rencontre d'un système abuseur, avec ses modes opératoires violents, ses formes d'endoctrinement et d'embrigadement, dans un environnement muet et non secourable a créé les conditions de l'emprise.
- « L'accrochage » des sujets, leurs enchaînements/adhésions au système, leurs lents effondrements subjectifs et somatiques, leur isolement, leurs silences permettent à l'emprise de perdurer.

Décrypter les occurrences singulières de ces rouages organiques de l'emprise est riche de sens.

## **Des situations et des contextes donnent prise**

Des vulnérabilités peuvent se cristalliser et donner prise à l'exercice d'un pouvoir abusif. Elles relèvent du collectif et du subjectif, de la violence des mondes du travail, et des atteintes subjectives, de cassures familiales et sociales, d'atteintes somatiques et de stigmates, de tout ce qui affaiblit les capacités protectrices des personnes.

### **La honte et les blessures intimes infractent les protections subjectives**

Si de larges pans de la population sont touchés par les dérégulations du monde du travail, tous les travailleurs ne se laissent pas objectiver de la même façon. Certains posent des limites, préservent leurs vies privées, trouvent des protections et des alliances pour résister aux dynamiques d'emprise. Ils se solidarisent pour créer des rapports de forces ou, à défaut,

cherchent du travail ailleurs. Ce ne fut le cas ni pour Serge, ni pour Arthur. Ils se sont montrés toujours plus vaillants, plus « *durs au travail* », plus flexibles, s'adaptant à des charges de travail exponentielles. Leur embrigadement dans une organisation du travail violente s'inscrit dans une fragilisation inaugurale. Leurs facultés de protection physiques et psychiques ont été fragilisées par des deuils traumatiques et l'emprise des drogues « *dures* » auxquelles ils ont eu recours.

*Comme le dit Serge : Qu'est-ce qui fait que tu t'es accroché à ce boulot ?*

*J'avais déjà été accroché aux drogues, mais j'ai décroché. Après je me suis accroché à mon travail, ça m'a aidé.*

Serge a vécu deux formes d'emprise dans sa vie : la drogue et le transport. Il « *en a bavé* » me dit-il et s'est plongé dans la toxicomanie, ce qui l'a affaibli et l'a exposé à l'emprise de Pandore. Un traumatisme familial, et les années de polyconsommation qui ont suivi, ont laissé des traces d'anxiété persistante et d'hyperactivité dont Pandore s'est largement servie pour augmenter toujours plus sa charge de travail

*– Les drogues, ça m'a changé. Il y a une partie, dans ton cerveau, qui est marqué. Et que tu as un effet de nervosité qui monte. Je n'étais pas nerveux, ainsi, avant, jamais ! ça m'a rendu hyperactif, ces saloperies-là. (...) Une fois que tu arrêtes les drogues, revenir à l'état normal, tes sensations d'avant, épanoui à l'intérieur, ce n'est pas possible. Avant mes 14 ans, je pouvais aller à la pêche et rester là, tirer un poisson... C'était la joie, la détente. Je n'ai plus jamais retrouvé ça.*

Arthur et Serge sont deux hommes de même stature, l'adolescent de cité et l'homme mûr se confondent dans ma mémoire. Ils ont tous deux des physiques d'hommes de peine, des corps secs et durs, façonnés par le travail lourd, les épaules légèrement affaissées, les jambes arquées. Leurs regards intenses d'hypersensibles se superposent aussi : des yeux très bleus, translucides, hypervigilants. Tous deux ont survécu à des années d'addiction, aux violences des mondes des drogues. Ils m'ont tous deux laissé entrevoir leur double caché,

tenté par la chute et la mort. Deux hommes de peine, hantés par des peines anciennes, des hontes enfouies. Le travail forcé le ré-axe et contient la douleur morale, me disent-ils, chacun à leur façon. Ils vivent un rapport au travail esclavagiste qui les épuise, les maintient dans une forme de vide, de robotisation, qui évacue leur stress intérieur. Les lourdes charges de travail sont les contenants de souvenirs douloureux :

– *La mort de mon père, c'est passé, me dit Serge, mais ça m'a poursuivi tellement longtemps que c'est pas le travail qui me fait peur.*

– *La mort mon frère, la douleur mentale, ça m'a rongé, me dit Arthur, alors que les coups ne m'ont jamais rongés. Savoir encaisser physiquement, je me suis servi de ça pour me rendre plus fort. Travailler, ça m'évacue le stress que j'ai dans la tête.*

Comme l'abus de drogues, l'excès de travail peut être un artefact qui camoufle et contient des souffrances intimes et/ou sociales. Le travail esclavagiste donne un cadre rigide, un exosquelette, qui peut structurer la vie, contenir les douleurs des intimités blessées. Mais la solution peut devenir le problème quand le travail désobjective, abuse le sujet, génère une colère qui entre résonnance avec des rages enfouies.

Serge et Arthur me décrivent les mêmes dynamiques : ils sont rongés par une lourde peine, une peine qu'ils purgent peut-être, sous forme de peine de travail. L'accrochage à la surexploitation au travail, vécue par Arthur comme par Serge, s'inscrit dans leur histoire subjective.

À l'âge de 12 ans, Arthur a perdu son frère jumeau de mort violente et s'est servi des « *bastons* » inter-cités et de l'effet de déconnection mentale des drogues pour diminuer sa douleur morale. À l'adolescence, Serge a été très éprouvé par la mort de son père, puis par la souffrance de sa mère quand il a lui-même plongé dans les mondes des drogues.

– *Mon père était médecin. Au début, il prenait des excitants dans ses stages, parce que c'est des stages de malades, on doit faire la nuit. Pour tenir le coup, il prenait des excitants et des calmants et puis encore des excitants et puis des calmants. Il a pas su gérer son boulot. Il a fait des cures de*

*désintox et, après la dernière, il est mort d'une overdose de méthadone. (...) À l'adolescence, je suis parti en caca-houêtes, c'est à cause de ça.*

Le père de Serge n'a pas pu « gérer son boulot », il a eu recours aux psychotropes et il en est mort. Dans cette famille, les excès de drogues et de travail ont une dimension transgénérationnelle. Serge a deux ans et demi lors du décès de son père. Pour préserver l'enfant, ce fut la loi du silence qui prévalut : on lui dit que son père était un « un père modèle » mais qu'il est décédé d'une rupture d'anévrisme. Enfant, Serge pressent « un trou », « un blanc » dans l'histoire familiale :

*– Chaque fois je demandais des détails sur la mort de mon père, et ma mère... je sentais... Elle disait : « Mais je t'ai déjà expliqué »... Je sentais...*

À l'adolescence, Serge trouve une lettre écrite par son père, dans un des livres de la bibliothèque parentale.

*– Je comprenais pas trop bien, parce c'était des mots.... On voit qu'il est dans son délire de drogue. Mais il n'y a qu'une chose que je comprenais, c'est qu'il a écrit : « Je prendrai ces substances, c'est d'ailleurs sous ça que je me rebelle-rais. »..... Non.... C'est pas « rebellerai », c'est qu'il se met derrière ça, qu'il se cacherait. (...) Je suis descendu, avec la lettre, et j'ai dit : « C'est quoi ça ! » « Merde », qu'elle fait, ma mère, elle avait déjà compris. J'ai dit : « Tu ne savais pas le dire avant ! » J'en ai encore la rage, de ça. Et là, elle me dit : « Mais qu'est-ce que tu veux, on a voulu te préserver. » J'ai pris le radiateur et je l'ai arraché. Elle m'a dit : « C'est bon ! C'est bon ! » Mon beau-père, il me dit : « Je suis quand même là. Je peux t'aider. » Mais moi, je pensais : « Pourquoi il a fait ça ! » J'ai jamais compris pourquoi ma mère a pensé que ne rien dire allait me préserver. Après, tu te fais une raison.*

Serge a quatorze ans, un âge de grande fragilité identitaire, où la question du sens de la vie, de ses origines et de son propre devenir se pose avec acuité. Il pressent l'énigme de la personnalité de son père, la souffrance qui « se cache » derrière son recours aux drogues. Serge est bouleversé et enragé :

sa mère, son beau-père, sa famille, le village, l'école, tous ceux qui savaient, tous ceux qu'il aime lui ont délibérément menti ! L'histoire de son père est marquée par la honte et le stigmate ; elle serait indicible et il en serait lui-même issu, lui, le fils de cet homme dont il ne sait rien, sauf qu'il était toxicomane et qu'il en est mort.

*– Je me suis senti trahi parce que toute ma famille disait la même chose. Pourquoi vous ne me l'avez pas dit ! Mais, j'étais fragile à l'époque. Tout le monde était au courant même les voisins. Oui, on m'a dit, il y a le parquet qui est descendu. Quand c'est arrivé, tout le village était au courant, toute l'école était au courant. Alors, je pensais être trahi par tous. J'allais vers mes 14 ans. Ça m'a bouleversé.*

Par la suite, Serge développera de la défiance et des formes de mutineries systématiques envers les adultes. Il décroche de l'école : « ça a été la dégringolade », alors qu'il avait toujours eu de bons résultats. Il se réfugie auprès d'un groupe de pairs très impliqué dans les systèmes de vie liés aux drogues.<sup>14</sup> Il vit la nuit et fréquente assidument un mégadancing, où il « s'explode » aux drogues de synthèse. Pour son anniversaire de 18 ans, ses copains lui offrent le chiffre 18 en lignes de coke, il consomme tout en une seule nuit. Il essaye toutes les drogues et s'accroche au crack. À 20 ans, il est « complètement dedans ». Il prend tous les risques jusqu'à une nuit où il frôle la mort de près, en gobant trop d'ecstasy dans le cadre d'un défi entre consommateurs-vendeurs. Ses amis appellent les urgences, il s'en sort de justesse. Cet épisode a un impact familial décisif : sa mère fait face à son passé. Elle raconte à son fils, en détails, l'histoire de son père et la violence qu'elle a vécue avec lui.

*– Elle en a bavé, ma mère. Elle m'a tout détaillé à ce moment-là, mon père, comment il était, elle est entrée dans les détails. Elle a vieilli d'un coup quand j'ai pris des drogues, elle a eu dur. Elle a revu le schéma.*

La mère de Serge lui raconte « l'enfer » qu'elle a vécu avec son mari (pharmaco-dépendance, alcoolisme, vols, négligence des enfants, violence morale et conjugale, fautes

14 JAMOUILLE Pascale, *Drogues de rue. Récits et styles de vie*, De Boeck Université, 2000.  
BOUHNİK Patricia, *Toxicos. Le goût et la peine*, La Découverte, 2007.

professionnelles...) et dont elle a voulu préserver son fils. Elle pressent que c'est cet enfer-là que son fils interroge en prenant toujours plus de risques dans les mondes des drogues. Ce soir-là, Serge réalise que la vérité est, pour lui, plus facile à supporter que le déni et le mensonge. Les révélations de sa mère lui donnent de la force, il se positionne en tant que sujet différent de son père. Lui, Serge, a survécu et il décrochera des drogues parce que, contrairement à son père, dit-il, il a « *un caractère fort* » et qu'il ne veut pas mourir.

Adolescent, il s'est dressé, en rage, contre les siens qui l'avaient marqué de leur silence et de leur honte. Il s'est « *rebellé* » par et dans les drogues et, comme son père, il s'est affaibli. Alors que, me dit-il, si sa mère lui avait montré la force que donne l'expérience vécue et traversée, il aurait pu lui faire confiance.

*– Alors que si tu le dis, ça peut être une force. C'est une force. Depuis ça, je suis toujours méfiant. Ça, oui. Que ce soit n'importe qui. Ma mère, elle a voulu me préserver, c'est pour ça qu'elle m'a caché, pour mon père... Quand tu caches quelque chose, c'est que c'est une honte, et l'enfant il reçoit ça, paf ! Là, pour moi, c'est vraiment tombé..., au moment où il fallait pas ! Une honte ! Oui.*

Serge décroche par étape, de rechute en rechute. Pour lui, son père est mort à cause de la mentalité de sa propre famille « *des bourgeois* », « *des Bruxellois* », qui ne lui ont pas donné confiance en lui et le rejetaient quand il n'était pas performant. Serge, lui, est aidé par son beau-père pour qui il a beaucoup d'affection. À travers lui, Serge magnifie « *la mentalité ouvrière* » solidaire et sa région, le Borinage.

*– Mon père, il avait des parents très bourgeois. Ils arrivaient pas à le booster. Eux, c'était toujours, tu m'as déçu, la déception. Rejeter l'enfant ! C'était du n'importe quoi ! C'était des Bruxellois ! C'était de bourges, c'est comme ça, c'est ainsi. Je préfère être avec ma mentalité, de mon beau-père. C'est un fonceur, un manuel. Il aime bien rigoler, il laisse pas tomber les gens. Je préfère cette mentalité-là à celle de la famille de mon vrai de père. Pour moi, c'est des gens qui ne sont pas heureux. Lui, mon père, il n'a pas tenu.*

Serge rencontre sa future femme, Julie. Elle a connu la violence conjugale ; pour s'en sortir, elle a développé une force que Serge admire ; il en tombe amoureux. Elle a repris des études, il doit assumer financièrement. Il fait une formation en alternance en entreprise, puis alors à corps perdu, dans le rythme effréné du travail de chauffeur-livreur à Pandore.

Serge a un appétit de travail insatiable : il résiste mal aux injonctions de son *dispatcher*, il accepte des charges de plus en plus lourdes, malgré le stress, l'épuisement physique, le vide affectif et social afférent. Il supporte les épreuves et les sollicitations abusives au travail parce qu'il a appris très jeune à emmurer la souffrance qu'on lui inflige. Julie lui dit qu'il va trop loin. Elle sait « *comment ça fonctionne, l'emprise* ». En parlant de Julie, Serge me dit :

– *Lui, son ex, c'est parce qu'il était violent, et bourrage de crâne. Mais aussi qu'elle s'est accrochée. Et regarde maintenant ! La force qu'elle a ! Décrocher, ça en fait une force, moi je dis.*

Julie pense que la relation de Serge avec Pandore ressemble à celle qu'elle avait avec son ex-conjoint. Là aussi le système d'emprise est « *violent* » et agit par « *bourrage de crâne* » ; et là aussi, il y a Serge qui « *s'accroche* ».

Serge et Arthur ont donné prise à la violence et à l'emprise de l'organisation du travail. La peine de travail, qu'ils s'infligent et qui leur est infligée, les désensibilise ; elle fait partie des solutions qu'ils ont trouvées à court terme. Cependant être surexploité, utilisé comme un objet, sans respect de son humanité et de sa liberté ne renforce pas les capacités à protéger son intégrité, à faire le deuil des êtres disparus, à élaborer les sentiments de honte enfouis. Une fois leur force de travail épuisée, ces hommes risquent d'être rejetés comme des déchets et de se vivre comme tels. Les souffrances morales qu'ils ont vécues ne peuvent être traitées que par le respect, le récit autobiographique en fait partie.

Si une fragilisation subjective peut être un des rouages d'un système d'emprise ; la violence sociale inhérente à certains contextes socio-professionnels est tout aussi agissante. La dérégulation du secteur du déménagement, pour lequel Arthur travaille, et celle qui touche les mondes du transport routier, dont Pandore fait partie, en sont des exemples-types.

## Dérégulations dévastatrices des mondes du travail

Le travail clandestin est le lieu d'exercice le plus fréquent de l'emprise et de la violence au travail (pression sur la flexibilité, l'intensité et la durée du travail, risques corporels sans protection ni recours, absence de respect des droits humains...).<sup>15</sup> Arthur me raconte le système de sous-traitance en cascade qui noyautte le secteur du déménagement. Une société mère prend les commandes et évalue au jour le jour le nombre de litres à déménager. Elle emploie d'abord ses propres salariés puis, à défaut, fait appel à un sous-traitant qui a lui-même ses propres employés, comme Marc, le « *chef d'équipe* » d'Arthur. Une fois son stock de salariés épuisé, le sous-traitant emploie des intérimaires. Arthur et ses copains de la cité de l'Anneau sont recrutés en fin de chaîne, comme main-d'œuvre d'appoint pour résorber les « *grosses charges* ». Marc fait ponctuellement appel à Arthur pour quelques heures de travail ou une journée complète ; il est payé « *de la main à la main* » et assume avec fierté ce travail illégal, lourd, à risques.

– *Marc m'appelle le soir sur mon GSM, me dit Arthur. Il me dit : « Demain 6 heures ». Il sait qu'il peut compter sur moi, la camionnette me ramasse à la cité, avec des autres comme moi.*

Arthur est payé huit euros de l'heure, parfois jusqu'à onze euros, c'est variable. Il vit chez sa mère ; il est rare qu'il travaille en continu. Il s'est acheté une voiture, mais comme il ne peut pas payer les traites, elle est à la fourrière. Surendetté, il est vigilant, collé à son téléphone, toujours en attente d'un coup de fil de Marc. Lors de nos rencontres, il revérifie constamment ses SMS.

Les jeunes comme Artur sont hyperflexibles, ils travaillent « *comme des bêtes* » sans aucune protection sociale. À toute force, ils veulent entrer dans le monde adulte et participer *a minima* à la société de consommation. Leur travail sert de variable d'ajustement au travail salarié. Ces jeunes constituent un stock de main-d'œuvre peu qualifiée, peu revendicatrice et interchangeable. Le travail clandestin diversifie toujours plus son recrutement : des personnes en irrégularité

15 DEJOURS Christophe (dir), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Petite Bibliothèque Payot, 2011 (2007), p. 35.

de séjours mais aussi une jeunesse autochtone, sans diplôme, ségréguée spatialement et socialement, corvéable à merci. En bout de chaîne des sous-traitances, il n'y a peu de respect des personnes. La frontière entre le travail illégal et la traite des êtres humains est souvent poreuse.

Le terrain du transport routier belge est lui aussi en prise avec des processus de dérégulation des droits et des protections du travail salarié. L'embauche à moindre coût de main-d'œuvre étrangère et le dumping social sont une réalité économique. Le secteur du transport est particulièrement touché par la fraude au détachement des travailleurs des pays de l'Est.<sup>16</sup> La directive sur le détachement des travailleurs de l'UE dans un autre pays de l'UE permet, de fait, aux entreprises des formes de « délocalisation en restant sur place. »<sup>17</sup> Des employeurs profitent des bonnes infrastructures belges, un pays où le taux d'imposition et de cotisation sociales sont élevées, tout en payant des salaires et des charges sociales moins chers dans un autre pays de l'UE.

Dans le transport routier, les procédures d'abus de détachement sont simples : des entreprises créent des sociétés fictives, « boîtes-aux-lettres », dans des pays de l'Est. Elles recrutent sur place des travailleurs qu'elles détachent en Belgique. Pendant plus de 20 ans, elles ont pu les payer au salaire horaire du pays d'origine. Fin 2017, pour conjurer le dumping social et faire respecter l'équité, la Commission européenne a institué le principe de la rémunération identique entre travailleurs belges et détachés pour un même travail effectué dans un même lieu. Ce qui n'a pas conjuré la fraude au détachement.<sup>18</sup> L'objectif reste le même : s'acquitter de cotisations sociales moins élevées dans le pays d'origine et diminuer la rémunération des salariés pour maximaliser les profits. Dans ce contexte des chauffeurs belges sont mis en concurrence avec des chauffeurs de l'Est. Comme le dit Serge :

*– On est en concurrence avec le dumping, avec les Roumains, les Polonais, les Tchécoslovaques, avec tous ceux-là. Ils s'en foutent les patrons d'où viennent les chauffeurs. S'ils peuvent payer moins !*

Ainsi en 2017, des soupçons de fraude sociale ont mis le groupe Attelée<sup>19</sup>, dans le viseur de la justice. Ce géant du

16 Au nom de la libre circulation des travailleurs, une directive européenne datant de 1996 permet à des entreprises de détacher provisoirement des travailleurs dans un autre pays de la communauté. Ils sont affiliés à la sécurité sociale du pays d'origine et étaient, jusque fin 2017, payés au salaire horaire de ces pays, en toute légalité, le temps du détachement ; ce délai aisément contournable étant en principe limité à six mois.

17 TERRAY Emmanuel, « Pourquoi partent-ils ? », dans RODIER Claire et TERRAY Emmanuel *Immigration : fantômes et réalités*, La Découverte, 2008, pp. 21-26.

transport international et de logistique, actif en Belgique, emploie près de 2 500 personnes et gère une flotte de 4 000 camions ou semi-remorques. Comme Pandore, Attelée a son siège social au Grand-Duché de Luxembourg. Ce groupe est suspecté de recruter des chauffeurs en Roumanie et en Slovaquie pour les faire travailler en Belgique aux conditions d'emploi de leur pays d'origine (plus de 1 000 chauffeurs étaient concernés). Le Parquet a entamé des poursuites pour des infractions relevant de la traite aux êtres humains tant les conditions d'emploi des chauffeurs étaient insoutenables (faibles rémunérations, logements dans des camions, temps de travail très longs). Le groupe usait et abusait du détachement grâce à ses « filiales » en Pologne, en Roumanie. Il disposait également d'une « entreprise-boîte aux lettres » présumée en Slovaquie.

Autre exemple, en juin 2018, la presse décrivait le démantèlement d'une filière belgo-roumaine par la justice belge. Des facilitateurs proposaient une formule d'optimisation sociale aux entreprises belges : monter des sociétés fictives en Roumanie et organiser des filières de recrutement. Des « hommes de paille », en Roumanie, géraient une ou plusieurs sociétés boîtes-aux-lettres qui recrutaient la main-d'œuvre et établissaient le contact avec les entreprises d'Europe du Nord. Des travailleurs roumains du transport et de la construction étaient engagés par des entreprises belges 40h/sem, sur base d'un salaire horaire acceptable (par rapport au salaire roumain) ; mais seule une partie de ce salaire était soumise à une imposition minimale, le reste était constitué d'indemnités journalières.

Ces exemples sont significatifs du dumping social qui presse les sociétés de transport. Pour rester concurrentielles, et payer les dividendes exigés par leurs actionnaires, certaines contraignent leurs employés à des efforts de productivité qui peuvent devenir insoutenables.

## Un système d'organisation du travail violent qui met sous emprise

Les luttes entre les désirs de surtravail des employeurs et la protection des travailleurs sont séculaires, comment se déploient-elles aujourd'hui ? Serge, nous décrit pas à pas la

18 Pour pouvoir être détaché dans un autre pays de l'UE, un travailleur doit pouvoir obtenir un document de l'administration de son pays d'origine (un certificat A1) Il lui permet de venir prester en Belgique, tout en restant soumis à la législation sociale de son propre pays. En cas d'indices de falsification des documents A1, la Belgique avait adopté une législation permettant de soumettre le fauteur à sa législation. En juillet 2018, la cour de justice de l'UE en a décidé autrement. Elle exige qu'une procédure soit engagée dans le pays d'origine du présumé fraudeur.

19 Rappelons que dans un souci d'anonymat tous les noms propres utilisés dans cet article sont des pseudos.

violence et l'emprise de l'organisation du travail à laquelle les chauffeurs de Pandore sont soumis.

### Dérégulations intentionnelles des droits et des protections sociales

Mauro, « *le dispatcher* » (l'employé gestionnaire) de Pandore teste les candidats chauffeurs ; il engagerait préférentiellement ceux qui ont de lourdes charges économiques à assumer (famille, remboursement de prêts...). Il recherche des tempéraments hyperactifs, « *des gars qui se grouillent comme des malades* », me dit Serge, aptes à l'obéissance et au renoncement.

– *Ma femme ne travaille pas alors, moi, j'ai toute la pression ; et je n'ai pas droit à l'erreur. Si, du jour au lendemain, je me fais virer, qui va payer la maison ? Mauro, le dispatcher, il se renseigne sur toi : Madame elle travaille ? Non ? Elle est encore aux études. Pas de revenus. Donc il sait que quoi qu'il arrive, il n'y a que moi. Et ça, c'est l'erreur que j'ai faite, j'ai acheté la maison. Il sait que je dois rembourser un prêt. Après, il te prend à l'essai et il te teste. Un samedi où tu travailles pas, il te dit : « Écoute, il y a un chauffeur, il est à une heure de route, tu prends la camionnette, tu vas le chercher. » Si le chauffeur dit : « Écoute, je n'ai pas le temps. » Il va dire OK, une fois, deux fois, la troisième fois c'est dehors. Ça ne les intéresse pas des gens ainsi. Ils cherchent des gens soumis, c'est vraiment le mot, être soumis, se taire.*

Ensuite, Pandore organise sciemment la déconstruction des protections légales, sociales ou syndicales de ses chauffeurs les plus zélés. Ainsi, après six mois, *le dispatcher* dit à Serge qu'il lui a fait un nouveau contrat « *100 % luxembourgeois* » (le siège social de Pandore est au Grand-Duché). Sur la quarantaine de chauffeurs, un quart sont 100 % luxembourgeois, les plus jeunes, les plus productifs, les plus flexibles. Serge découvre qu'après un an sans cotisation à l'ONSS, il n'a plus accès aux allocations de chômage en Belgique.

– *Tu te dépêches, tu te dépêches ; les clients, on t'en met toujours plus. Puis on te dit : « Tiens, je t'ai mis 100 %*

*luxembourgeois. » Au début, j'étais content mais c'était un cadeau empoisonné. Et pouf, après un an, on est piégé !*

Mauro lui impose une flexibilité et une charge de travail croissantes. Il lui refuse systématiquement ses congés payés légaux. Ensuite il exige que ses jours de maladie soient considérés comme des jours de congé légaux. Sans recours syndical ni droit au chômage en Belgique, Serge comprend qu'il est pris au piège. « *Tout est calculé* », me dit-il, pour que Pandore puisse contourner la législation du travail. Les chauffeurs qui revendiquent des droits (certificats maladie, congés payés...) sont systématiquement exclus, alors lui se tait et s'adapte. Plus il est épuisé, « *en pilote automatique* », moins il s'oppose aux menaces et à la violence morale du dispatcher.

*– On a peur d'être malade. On ne peut pas être malade, on doit être disponible tout le temps. J'ai dû aller travailler avec une tendinite à l'épaule. Ça ne va pas. J'ai un copain, il a croqué son poignet. C'était cassé. Un accident de travail. On lui a dit : « Écoute, vient rouler de nuit », alors que normalement il ne pouvait pas conduire. Il dit : « Non, je ne peux pas, si j'ai un accident grave, je dois revendre ma maison. » « Tu es sûr ? » « Sûr et certain, il a dit, c'est non ». Il a reçu son C4. Mauro, il ne comprend pas qu'on a mal, qu'on demande un congé maladie ! J'ai eu une gastro-entérite, je ne pouvais pas aller travailler. Mauro m'a dit : « On va devoir réfléchir pour voir si on va te garder ! ». « Écoute, pas de souci, je lui ai répondu : Tu prends sur mes jours de congé, ainsi ça ne te coûte pas. Et je ne remets pas de certificat. » Donc les certificats, ça n'existe pas. Soit on récupère sur les heures supplémentaires, soit on prend sur nos congés annuels. Il ne faut pas de certificat ! Même tes vacances, tu ne peux jamais les prendre. Par exemple, l'année passée, j'avais déjà payé mes vacances, on devait partir avec ma femme. Juste avant de partir, le dispatcher me téléphone : « Bon, écoute, on a besoin de toi. » Je dis : « J'ai payé mes vacances ! Je ne peux pas. » Lui, il me dit : « Écoute, tu as du travail, tu sais ce que tu as, sinon tu vas voir ailleurs, C4, c'est tout. » J'ai dû annuler mes vacances.*

Ensuite Pandore passa à la vitesse supérieure. Pour les chauffeurs « 100 % luxembourgeois », l'entreprise convertit les « heures d'attente en camion », inhérentes au travail de chauffeur-livreur, en heures de congé.

– *Les congés, c'est fini ! Sauf les jours fériés, quand les magasins sont fermés. Moi, 100 % luxembourgeois, normalement j'ai droit à 25 jours de congé que je dois laisser tomber. Ils te grattent des heures. Ils trichent. C'est tout bête ce qu'ils font. Un jour où je suis... des fois je peux attendre trois heures... trois heures d'attente et bien, chaque fois ils me les retirent sur mes congés. Et c'est comme ça que ça part, alors que tu travailles et que tu es en attente. C'est dingue, c'est complètement dingue. Mais si tu te plains, on te dit : « Si ça ne te va pas dehors ! »*

### Management par le stress et la peur

Le management par le stress consiste à augmenter progressivement la pression au travail, en tablant sur des systèmes de contrôle, de mise en concurrence, et d'évaluation permanente des agents. L'entreprise leur fixe des objectifs toujours plus éloignés des réalités du travail, sans leur donner les moyens de les atteindre.<sup>20</sup>

À Pandore, « *tout est calculé. C'est vicieux, tout est bon pour grappiller* », me dit Serge. La pression au travail est progressive, les cadences prescrites augmentent sans cesse. Par des dispositifs de contrôle (activités, temps de travail...), par des modes de pression et de manipulation, au jour le jour, le *dispatcher* augmente la productivité de ses chauffeurs. Ils doivent s'adapter sous peine d'être licenciés.

– *À Pandore, c'est abuser. Quand on commence, le dispatcher va te dire de faire 20 clients. Première journée, tu rentres à seize heures. Le lendemain, il te donne 22 clients. On veut épater le patron, on ne dit rien. Après il m'a mis 28, 29, 30, 31, 32, 33... clients. Et ainsi de suite, je suis monté, sans m'en rendre compte, à 50 clients par jour ! Je ne sais pas si tu te rends compte, c'est courir tout le temps ! Des fois, je me retrouve avec 67 clients, c'est impossible à faire, donc je fais ce que*

20 DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011.

*je peux. Les clients, tu les bouscules et toi tu deviens dingue.*

*– Comment il a fait, le dispatcher, pour t'imposer cela ?*

*– Tout est calculé, toute une machine se déclenche et ça devient de pire en pire. Il suffit que par exemple que tu aies un rendez-vous chez le dentiste, tu dis : « Je voudrais bien rentrer plus tôt. » Hop, il va te mettre trente-cinq clients. Il va te dire : « Je suis désolé, je n'ai pas su faire autrement, j'en ai trois en congé. » Alors qu'il sait qu'on doit rentrer pour cinq heures. Qu'est-ce qu'on va faire ? On va accepter et, pour être rentré pour cinq heures, on va accélérer, on va faire les 35 clients. Ah, il a su faire 35 clients et il est rentré à 17 heures, et bien demain, je vais lui en mettre 38 et il finira à 18 heures ! Le problème, c'est que quand tu as dit oui une fois, ils vont réclamer que tu dises toujours oui. Une fois qu'ils passent une étape, ils essayent d'aller plus loin. C'est tout le temps une pression, une pression... ça te détruit.*

Pandore donne à ses chauffeurs des objectifs chiffrés personnalisés qui sont de semaine en semaine fixés plus haut, avec des menaces sur l'emploi à la clé, jusqu'à ce que le rythme devienne ingérable et inhumain, ce qui provoque une destruction subjective, une robotisation de l'être au travail. Gérald Bronner raconte, à partir de la métaphore de la grenouille ébouillantée, la progressivité d'un dispositif d'emprise et son fonctionnement incrémentiel. Une grenouille nage dans l'eau froide, dit-il. Si l'eau se réchauffe de façon brusque, la grenouille saute hors de l'eau. Mais si la température augmente très lentement, la grenouille ne perçoit pas le danger, s'engourdit et meurt ébouillantée. Ainsi, dit-il, l'emprise est un dispositif dont les premières marches sont « toutes petites » ; toute personne peut être prise dans ce type de fonctionnement car les dynamiques très progressives sont très efficaces.<sup>21</sup>

À Pandore, l'augmentation continue de la charge de travail est couplée avec des procédés d'hypercontrôle anxio-gènes et infantilisans. Grâce aux « *disques* » (sorte de boîtes noires) des camions, le *dispatcher* contrôle les temps de travail et calcule au plus près la durée moyenne de réalisation de chacune activités prescrites aux chauffeurs. Ce que Christophe

21 BRONNER Gérald, *La pensée extrême. Comment des hommes ordinaires deviennent des fanatiques*, De Noël, 2009.

Dejours appelle « le travail réel »<sup>22</sup> (apprentissage du métier, entraide entre chauffeurs, dépannages réciproques, transmission de l'expérience la route, discussions avec les clients...) est toujours plus réduit. Comme le dit Serge :

– *Mauro, c'est un malade. Il voit tout, il contrôle tout. Tout le temps que tu passes est calculé. Il te dit : « Ici, tu as traîné 20 minutes ! Tu discutes trop avec les clients ! » On doit tracer.*

La mise à l'épreuve continue de l'intégrité des chauffeurs frise la bêtise humaine. Le dispatcheur ajoute, dans les camions, des marchandises non répertoriées dans les fiches de chargement afin de tester la rigueur et la probité des chauffeurs. Ces procédés sont vécus comme humiliants, infantilissants et indignes ; ils sont des facteurs de stress supplémentaires pour les chauffeurs.

– *Ils testent comme des cons. On nous met deux pneus en plus. Tu reviens au soir : « Rien à signaler ? Sûr, sûr ? OK, on t'a mis deux pneus dans ton camion. Trop tard ! Tu vas recevoir un avertissement. Prochain, c'est dehors ! » Mais de ce côté-là, je suis fort méticuleux. Une fois, j'avais un camion complet de pneus, il m'a mis un pneu en plus. Quand j'ai été décharger, je devenais dingue, va-t'en retrouver un pneu sans étiquette, sans rien. J'ai téléphoné : « Écoute, je ne comprends pas, j'ai un pneu en plus ; j'ai compté quatre fois. » C'était 500 pneus. Alors il me dit : « Oui, en effet, on t'a mis un pneu en plus. Il faut le retrouver. » J'ai dit : « Comment veux-tu que je le retrouve ? Vous n'avez même pas mis d'étiquettes ! » Alors je lui ai dit carrément : « Tu crois que j'ai que ça foutre ? Écoute, tu sais lequel tu m'as mis, tu me le dis, que je ne perde pas de temps ! ». En plus je devais repartir sur Bruxelles. À la fin, j'ai téléphoné plus haut, ils m'ont donné la référence, je l'ai repris, et c'est tout.*

## Hommes de main et exclusion des dissidents

À Pandore, l'organisation du travail est hiérarchique et pyramidale. À chaque niveau de pouvoir, pressions et menaces sont

22 DEJOURS Christophe, « Subjectivité, travail et action », <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivite%C3%A9-travail-et-action.pdf>

exercées. Mauro, le dispatcher est le vassal de la direction et le tyran de ses chauffeurs. Par peur et par force, il leur impose des normes de performance toujours plus inatteignables.

*– Il y a deux grands patrons qui sont là pour récolter les sous. Eux, ils pressent Mauro pour bourrer les camions. Lui, on le presse ; nous, il nous presse.*

Mauro fait licencier les salariés qui « *ne tiennent pas le rythme* », protègent leur vie privée et leur santé (ceux qui remettent des certificats pour incapacité de travail quand ils sont malades, prennent leurs jours de congé...). Ancien chauffeur, devenu *dispatcher*, Mauro est un des exécutants du système d'emprise et de violence au travail de Pandore mais il n'en est pas l'instigateur, il obéit aux ordres, y compris ceux qui vivent à persécuter ses subordonnés.<sup>23</sup>

*– Mauro, me dit Serge, il partait – maintenant il roule moins – à cinq heures du matin. Il rentrait à 18 heures. Et de 18 heures jusque minuit, c'était le dispatching. À l'époque, ce n'était pas l'ordinateur, c'était le papier, il triait les papiers. C'est un malade. Sa femme, il ne la voit jamais ; ses enfants, jamais. Si, le week-end. Et encore, avant il travaillait samedi et dimanche.*

Mauro serait « *un malade* », lui-même désobjectivé et désensibilisé par l'excès de travail. Les chauffeurs ne connaissent pas son histoire personnelle. Mais le jour de l'enterrement de son père, me dit Serge, il est revenu travailler après la cérémonie « *comme si de rien n'était* ». Il serait commode de considérer Mauro comme un pervers narcissique<sup>24</sup>, mais il n'est sans doute qu'un agent du système dont la conscience morale a été reformatée par l'organisation du travail de Pandore. Il est autant la victime que le bourreau de Pandore, un système abuseur qui l'a lui-même assujéti. Son fonctionnement professionnel relève probablement de ce qu'Hannah Arendt appelle « *la banalité du mal* »<sup>25</sup> : Mauro est loyal à sa hiérarchie qu'il sert et satisfait du mieux qu'il peut. Conformiste, il a intériorisé les logiques du management néolibéral de Pandore. Pour lui, les chauffeurs sont du matériel humain, qui appartient à l'entreprise. Désempathique, il est incapable de voir le point de vue des chauffeurs. Avec eux,

23 MILGRAM Stanley, *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1974.

24 RACAMIER Paul-Claude, *Les perversions narcissiques*, Payot et Rivages, 2012 (1992).

25 ARENDT Hannah, *Eichmann à Jerusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard/ Folio Histoire n° 32, 2002 (1966).

il a le « cœur éteint »<sup>26</sup> ; sa responsabilité individuelle et sa conscience morale sont en suspension. « On ne naît pas tortionnaire, on le devient », observe Françoise Sironi, la cruauté des « hommes de main » des systèmes déshumanisants n'est pas innée. « Notre expérience nous a montré, dit-elle, que derrière la violence infligée, il y a, dans la majorité des cas, des violences subies, enfouies, refoulées et déniées (...) qui ont implémenté dans le psychisme du sujet une désympathie radicale, et des modes de pensée très particuliers, de type utilitaristes et manipulateurs qui perdurent. »<sup>27</sup>

### Décollectivisation du travail et absence de lieux de délibération

Pandore met constamment à mal la coopération et l'esprit d'équipe. Les chauffeurs sont interchangeables, ils sont alternativement envoyés sur les différentes « tournées » ; leurs performances sont comparées pour créer de l'émulation et exercer des pressions sur l'emploi des moins rapides. Sauf ordre explicite du *dispatcher*, ils ne peuvent pas s'arrêter en route pour dépanner un collègue qui a des problèmes techniques. Ils sont sommés de rapporter à la direction les faits et gestes des uns et des autres. Ce qui crée une désolidarisation, un climat de suspicion réciproque entre chauffeurs. Comme le dit Serge :

– *C'est vicieux, ils te disent : « C'est chacun pour soi ». Il y en a qui sont des balances. Ça fait une ambiance dans l'entreprise !*

La violence de l'organisation du travail a Pandore fait effet loupe sur les modes de management contemporains. Comme le dit Christophe Dejourné : « Un premier principe des nouvelles formes d'organisation du travail est l'évaluation individualisée des performances des agents. Un deuxième principe est la mise en concurrence généralisée des agents et la précarisation des emplois. Ce qui conduit au développement de conduites déloyales entre pairs et à la ruine des solidarités. Le résultat de ces pratiques managériales est l'isolement de chaque individu, la solitude et la désagrégation du vivre ensemble, ou mieux encore la désolation au sens qu'Hannah Arendt (1951)<sup>28</sup> donne à ce terme, c'est-à-dire l'effondrement du sol que constitue ce par quoi les hommes reconnaissent

26 SIRONI Françoise. *Comment devient-on tortionnaire ? Psychologie des criminels contre l'humanité*, La Découverte, 2017.

27 Ibid, p. 49 et 127.

28 ARENDT Hannah, *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme*, Seuil, 1951, Pages 224-232.

entre eux, ce qu'ils ont en commun, ce qu'ils partagent et ce qui est au fondement même de la confiance des hommes les uns dans les autres ».<sup>29</sup>

Dans ces contextes, le *turnover* des chauffeurs est important. Serge travaille là depuis trois ans et, sur la cinquantaine de chauffeurs, il est un des plus anciens. Qu'à cela ne tienne, le *dispatcher* dit avoir « *une armée en réserve* », des chauffeurs de l'Est moins chers que les Belges. La contraction de l'emploi non qualifié est une réalité dans la région de Serge, alors il ronge son frein :

– *J'ai commencé à chercher ailleurs mais c'est dur, dur ; vu que comme diplômé, j'ai rien.*

Dans les discours des chauffeurs, le rôle de contre-pouvoir des syndicats s'est étiolé avec la déterritorialisation du travail, la diversification des types de contrats et la peur pour l'emploi des salariés.

– *Pour moi, le syndicat ne sait rien faire, me dit Serge, ils disent que je dois aller au tribunal luxembourgeois. Mais, moi, on peut me virer du jour au lendemain, sans préavis, alors je ne peux rien dire.*

Chaque chauffeur semble vivre les pressions du *dispatcher* en face-à-face, sans tiers ni recours. Ces hommes n'ont pas de lieu où formuler des plaintes au sujet de la pénibilité et de la surcharge de travail.

– *Quand Mauro abuse, et qu'on demande à la directrice du personnel, elle dit : « Moi je ne m'occupe de rien, pour ça vous voyez avec Mauro. » Donc, Mauro, c'est quelqu'un qui a pleins pouvoirs. Mais la directrice, elle sert à quoi ? À rien. Quand j'ai eu ma semaine de congé qui a été annulée, j'ai téléphoné, elle a dit : « Je sais bien que c'est embêtant mais il faut comprendre, tu sais bien qu'il y a beaucoup de travail. » L'air de dire : « Si tu n'acceptes pas, c'est le C4. »*

Les employés de Pandore n'ont accès à aucun espace de délibération. Ils n'ont ni réunion d'équipe, ni espace de discussion pour réfléchir à l'organisation du travail. Ils sont assignés au silence sur les cadences et les risques psycho-sociaux

29 DEJOURS Christophe, « Subjectivité, travail et action », <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivite%C3%A9-travail-et-action.pdf>

liés au travail.<sup>30</sup> Ceux qui bravent les interdits et revendiquent une meilleure qualité de travail sont « cassés », menacés puis exclus.

– *L'année dernière, on a eu une réunion sur les accidents, parce qu'il y avait un gros taux d'accidents, ce qui est normal parce qu'on roule comme de pétés. C'était un assureur qui venait pour expliquer qu'il fallait faire attention. On a essayé de parler devant le directeur, mais tout de suite on nous a cassés : « On parlera de ça plus tard, à une autre réunion ! » Pourquoi ? Parce qu'il y avait l'assureur qui était là, on nous a dit de nous taire. Il n'y a jamais eu de deuxième réunion. Donc il sait bien, le directeur, que le dispatcher nous presse comme des citrons, il ne veut juste pas qu'on en parle. On doit se taire. C'est vraiment : vous ouvrez votre gueule, Bam ! Bam ! on vous casse.*

### Injonctions paradoxales et sacrifices humains

À Pandore, les travailleurs sont personnellement tenus responsables des infractions du code de la route et des accidents de roulage qu'ils commettent en raison des pressions à la productivité de la direction. Ils sont contraints de « rouler comme des pétés » pour servir un nombre croissant de clients par tournée. En cas de mauvais temps (verglas, neige...), d'embouteillages, d'ennuis mécaniques (problèmes de freins, décrochage de bâche...), Serge reçoit l'ordre direct du *dispatcher* de continuer à rouler quel que soit le danger. Mais quand il a des infractions de roulage (excès de vitesse, stationnement illicite, utilisation de la bande d'arrêt d'urgence...) ou qu'il est impliqué dans un accident de la route, Pandore se dédouane ; Serge doit payer lui-même les frais de justice et de réparation. Les injonctions aux chauffeurs sont paradoxales : ils sont contraints de commettre des infractions, de prendre des risques techniques et routier, sous peine de C4 ; mais s'ils ne peuvent pas payer les amendes et les dégâts matériels que les rythmes de roulage occasionnent, ils risquent aussi le C4. Ils sont de toute façon considérés comme fautifs, alors ils « deviennent dingues », me dit Serge.

En cas d'accident et d'incapacité de travail, ils doivent « prendre sur leurs congés » et assumer seuls, rapidement et

30 La notion de risque psycho-social est assez vague, elle désigne les troubles et malaises liés au travail qu'ils soient agis (pression et violences au travail, discriminations, harcèlement...) ou subis (stress, maladies psychosomatiques, burn out, addictions, conduites suicidaires...) DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011, pp. 60, 61, 66.

en silence les drames liés à la route. La logique managériale de Pandore renvoie aux heures sombres du début du capitalisme industriel.

*– Si tu fais un accident, pour eux, c'est toujours de ta faute. Il y a six mois, j'en ai eu un de 1 600 €, et tu dois payer tes accidents ! Là, ça fait mal. Ils te disent : « Tu paies, c'est à prendre ou à laisser ! » J'ai dit : « Je ne paierai pas. » Ils m'ont dit : « On va te retirer 100 € tous les mois ». J'ai été voir sur Internet, c'est n'importe quoi. Oui, en cas de casse volontaire ou de négligence, on doit payer. Mais un accident, ce n'est pas de la négligence, ce n'est pas fait exprès. Quand on est mal garé parce qu'on ne peut pas faire autrement, ils ne paient pas non plus les amendes. Quand tu es dans un bouchon, Mauro te dit : « Prends la bande d'arrêts d'urgence ! » ; mais si tu te fais arrêter, ils ne payent rien. Un jour, je lui téléphone, je lui dis : « La remorque, il n'y a plus de lumière à l'arrière. » Je roulais de nuit. Je devais conduire avec un camion et une remorque derrière sans feu. Si je freine, il suffit qu'il y en a un qui arrive, il passe en dessous du camion, il est tué. Ah non, qu'il me dit Mauro, prends la bande d'arrêts d'urgence, il faut absolument que tu arrives chez le client ! Je l'ai prise. Paf ! Les flics. Je dis à Mauro : « Quoi, c'est toi qui vas payer ? » « Ah, mais si tu les voyais au loin, il fallait te remettre dans la file », il me dit. Les flics, ils m'ont dit : « ça va être pour ta tête, tu as voulu jouer, tu as perdu. » À mon avis, je vais aller au tribunal à cause de ça et c'est pas eux qui paieront. Après, ils se déchargent. (...) Une autre fois, j'ai eu un problème, il y a l'attache du dessus de ma bache qui a cédé, donc le vent faisait tou, tou, tou. Si je montais à 90 sur l'autoroute, et que ça commence à s'arracher, que ça vole, que ça va dans l'autre sens, et pouf ! Je tue quelqu'un. J'ai dit : « Non, non, non ! » J'ai téléphoné au mécanicien. La chance qu'on a, c'est qu'on a un mécanicien qui nous défend. Il m'a dit : « Sécurité avant tout ! Tu vas au garage, tu coupes ton téléphone », il ne faut pas risquer. »*

Deux mois plus tard, quand je revois Serge, il me dit que Math, le mécanicien-chauffeur a été rétrogradé. Pour Serge et ses collègues, « c'est grave ».

– Mauro a appelé Math : « Gars, tu n'es plus mécanicien, tu es simple chauffeur. Point. C'est fini ! » Math demande pourquoi. « Parce que j'ai engagé un jeune », Math lui demande : « Quel âge il a ? », « 22 ans ». « À cet âge-là, on connaît pas les camions ! », dit Math. Pour nous, c'est grave, parce que Math, si il y a un problème de freins, par exemple, lui, il te dit : « Stop ! Tu ne roules plus. » Le grand patron, il dit : « Non ! Il faut continuer. Il faut finir la tournée. » « Non ! » qu'il te dit Math : « Moi, je prends la responsabilité ! Tu coupes ton téléphone ! Tu ne roules plus ! Tu pourrais te tuer et tuer quelqu'un ! » Comme c'est arrivé 2,3 fois, où on a fait comme Math a dit, le patron a pris un petit jeune. À lui, si on lui dit de continuer, il dit au chauffeur de continuer. En attendant si les freins explosent sur l'autoroute...

Les expériences réalisées par Stanley Milgram, dans les années 1970, montrent que la plupart des gens peuvent persécuter et faire prendre des risques létaux aux autres si une autorité légitime leur en donne l'ordre. Ils obéissent, malgré leur questionnement éthique, et abandonnent leurs responsabilités personnelles. En moyenne, 65 % des sujets se soumettraient à une autorité malveillante et persécutrice, contre 35 % qui se rebellent. Plusieurs répliques ultérieures de l'expérience confirment ces statistiques, quels que soient les lieux et les époques.<sup>31</sup> Math fait partie de cette minorité d'hommes qui suivent leur conscience et n'obéissent que s'ils approuvent les ordres qu'on leur donne. Comme Mauro, c'est « un ancien » ; il a été chauffeur et est monté en grade en devenant mécanicien. Mais lui, contrairement au *dispatcher*, n'est pas sous l'emprise du « grand patron » ; il « tient tête ». Il prend son travail à cœur<sup>32</sup> : il « connaît les camions » ; il assume ses responsabilités tant matérielles qu'humaines. Il interdit aux chauffeurs de rouler en cas de problème technique ; il refuse de sacrifier leur sécurité et celle des autres usagers de la route. En rétorsion, sur ordre, le *dispatcher* rétrograde Math, il redevient simple chauffeur. Dans les institutions fortement hiérarchisées, loin d'être considérés comme des héros, les sujets qui résistent à la dépersonnalisation, comme Math, sont souvent dénoncés comme « des fortes têtes », des « éléments ingérables ». Ils éprouvent les douloureuses conséquences de leur action.<sup>33</sup>

31 MILGRAM Stanley, *Expérience sur l'obéissance et la désobéissance à l'autorité*, La Découverte/Poche, 2013.

32 CLOS Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

33 MILGRAM Stanley, *Expérience sur l'obéissance et la désobéissance à l'autorité*, La Découverte/Poche, 2013, p. 32.

Pandore a nouvellement engagé à la place de Math, comme mécanicien, un très jeune homme à peine sorti des études, qui n'a pas encore les compétences techniques nécessaires pour superviser une flotte d'une cinquantaine de camions et de semi-remorques, de toutes marques, dont certains sont nettement vétustes. Ce jeune homme inexpérimenté sera moins cher que Math et, sans doute, plus malléable aux injonctions patronales. La sécurité des chauffeurs et des autres usagers de la route risque d'être sacrifiée sur l'hôtel de la rentabilité à tous prix. Pandore a « une conception offensive de l'entreprise, qui considère que la performance économique justifie des sacrifices humains. »<sup>34</sup> La réduction du personnel à du matériel humain, sacrificiable au besoin, génère des atteintes sociales, morales et somatiques au travail.

*– Leurs méthodes, c'est de la violence, de la violence morale. Il y en a un de chez nous, il s'est mis sur le flanc, Mauro est arrivée, il a appelé la dépanneuse, c'était pas beau à voir. Le jour même, alors que le chauffeur était blessé, son bras avait rappé sur le macadam ; le mec, il l'a fait rouler le soir, il l'a fait partir la nuit. L'autre, il lui a dit : « Laisse-moi 15 jours, il faut que ça cicatrise. » Il a pas voulu. Des histoires ainsi, sur la société, je peux en raconter des dizaines. (...) Récemment, ça devait arriver, il y a un chauffeur qui a eu un accident grave. Il a renversé un cycliste, il l'a pas vu... Hop le bras est passé dans l'engrenage de la roue, il est parti, arraché... État de choc du chauffeur... Le patron n'est même pas descendu chez lui pour le voir. Pas de carte ni rien. Le gars a un retrait de permis pendant quinze jours ; par sécurité, le parquet prend la décision. Il récupère son permis. Il va voir un psychologue, état de choc, c'est logique. Mauro téléphone : « On a besoin de toi, tu reviens le plus vite possible. » Ils s'en foutent. Le gars, il aurait pu être tué, et psychologiquement... Il y avait eu plein de sang. Ça l'a marqué. Rien à foutre, il faut revenir. Il y a des sociétés, où c'est pas comme ça. J'ai travaillé dans une autre société, il y avait eu un tué. Le patron avait écrit une carte : « Bon courage, ça peut arriver à tout le monde », et tous les chauffeurs avaient signé. Ici, rien ! Moi j'ai juste envoyé un SMS, « bon courage », c'est tout ; tout seul, on n'ose pas en parler.*

34 DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011, p. 114.

Ni le « *grand patron* », ni le *dispatcher* ne jouent un rôle de médiation, d'assomption collective et de protection des chauffeurs quand ils sont en prise avec les risques et les traumatismes de la route. Ils ne relèvent pas l'homme à terre et ne solidarisent pas les chauffeurs autour de lui. Pour les cadres, c'est la non-performance des chauffeurs qui pose un problème, et non leur santé mentale.<sup>35</sup> Le *dispatcher* ne s'intéresse pas à la subjectivité des chauffeurs, il pense qu'il n'est pas là pour ça. La violence morale qu'il leur inflige n'a rien de personnel, elle est inhérente à la conception que Pandore a du management. « L'évolution contemporaine des formes d'organisation du travail, de gestion et de management, après le tournant néolibéral, repose sur des principes qui suggèrent précisément de sacrifier la subjectivité au nom de la rentabilité et de la compétitivité. »<sup>36</sup>

À partir de l'étude de cas princeps de Pandore, nous comprenons mieux les modes opératoires des systèmes d'emprise socio-professionnels. Nous analyserons dès à présent les mécanismes « d'accrochage » au système, l'affaiblissement progressif des capacités protectrices des acteurs, la refonte de leurs valeurs, les symptômes de mal-être qu'ils développent.

## Des sujets qui « s'accrochent », graduellement dépersonnalisés

Comment parler du temps où un système d'emprise a pris possession de soi ? « *On devient une enveloppe vide* », me disait un narrateur. « *On ne se rend pas compte, tellement on est dedans* », me dit Serge. L'endoctrinement et la dépersonnalisation sont graduels. Les sujets s'enchaînent à un surtravail, ils sacrifient fragments après fragment leur subjectivité, leurs codes moraux, leur vie affective et familiale... Ils sont épuisés et hyperstressés, ils prennent de plus en plus de risques au travail, leur corps est mis à mal. Ce n'est que dans l'après coup, parce qu'ils peuvent en parler, et que des tiers l'attestent, qu'ils réalisent qu'ils sont sous emprise, qu'ils se sont « *accrochés* » et donc, qu'ils peuvent décrocher et se déprendre.

35 Ibid, p. 18.

36 DEJOURS Christophe, « Subjectivité, travail et action », <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivite%C3%A9-travail-et-action.pdf>

### Épuisement physique et mental. Stress et dépendances

Dans les organisations du travail violente, la pression engendre un surtravail ; le surtravail génère du stress et tue le désir ; les travailleurs ne se projettent plus hors travail, ce qui engendre un surtravail. « *On entre dans une spirale, ce n'est jamais assez* », me dit Serge. D'autant plus si les sujets ont du mal à poser des limites à l'entreprise, s'ils sont habités par leur travail, si les frontières qui protègent leur subjectivité de l'envahissement sont devenues poreuses.

Serge fait des liens entre le système de vie liée aux drogues qu'il a connu, comme polytoxicomane ; et la relation actuelle, anxiogène et monomaniaque, qu'il a avec son travail. Pendant son temps libre, il n'a pas la conscience au repos, il reste stressé, connecté à son travail ; il s'endort avec Pandore et se réveille avec elle. Il n'éteint jamais son portable, revérifie constamment ses messages. En alerte, il attend un appel du *dispatcher*, se tient toujours prêt à repartir sur la route.

*– À la fin, on stresse tout le temps. Je n'ai jamais un esprit serein, d'être à mon aise, chez moi. Ma femme me dit : « Tu es toujours nerveux... » Je me réveille la nuit. Je suis toujours une pile électrique. Ce boulot m'a rendu... Déjà que je suis fort nerveux à la base, alors ça... Je travaillerais tout le temps, jour et nuit, même le dimanche, je suis toujours pris dans un rythme de nervosité. Certains collègues, c'est de même ; et ceux qui ne suivent pas ce rythme-là, c'est oups, dehors.*

L'anxiété de Serge, sa peur d'être rejeté, son hyperactivité « ressortent », il n'arrive pas les contrôler. Alors, il boit un peu trop de bières. Il a peur de l'accoutumance, il en connaît les dangers, il sait que les psychotropes sont des solutions à court terme mais qu'ils peuvent vite devenir des problèmes, et qu'il en subirait les dommages. Le fantôme de son père qui, selon Serge, n'a pas su « gérer son boulot », son expérience tragique sont à ses côtés.

*– Je me bouffe, me dit-il, j'essaye de canaliser. Intérieurement, des fois ça marche, des fois « Brrr ». Et tu ne sais pas contrôler ça. Alors, commencer à prendre des Xanax, non ! C'est comme mon père a pris ! Et après*

*il faut encore un calmant, et puis quoi, on va prendre un excitant ? Mais parfois je me dis : « Waw, un truc, pour me calmer ! » Mon médecin, il me dit : « Je vais te donner quelque chose. » Mais moi je veux pas.*

Serge voudrait pouvoir décrocher de son travail sans s'accrocher aux psychotropes. Il sait qu'il a besoin de congé pour pouvoir « *se calmer* », mais il ne peut pas en prendre. Il alterne excitation nerveuse et « *coups de mou* ». Il se sent vieillir prématurément, il a une mauvaise qualité de sommeil, il n'arrive plus « *à récupérer* », ce qui l'énerve et lui fait peur. On le sent au seuil du *burn out*, en prise avec les crises d'angoisse et la peur de la mort.

*– Des fois j'ai des pointes de cœur, c'est pas de cœur, c'est du stress je crois. Tu t'énerves, tu t'énerves ! Je me dis : j'ai 30 ans, si ça continue comme ça je vais mourir à 35 ans.*

### **Estompement de la vie personnelle, émoussements affectifs et sexuels**

Serge voit la sphère du travail envahir toujours plus sa vie psychique et sa vie privée. Le dispatcher le traite comme un objet, une machine, un automate qui lui appartient et qu'il peut activer à tout moment. Il se sent devenir un robot esclave, en servitude contrainte.

*– On est des machines, on est des robots, on doit faire ce que dit le dispatcher, c'est tout. Tu es à 300 mètres de la maison, c'est : « Allô, j'ai vu que tu as fini, fais demi-tour, tu vas en Allemagne, il y a un chauffeur dans la merde. » Je dis : « C'est loin, je ne saurais plus rentrer. » « Tu as une couchette, tu sais à quoi ça sert ! » Boum, il raccroche. Et si on a le malheur de dire : « Mauro tu casses les couilles, j'ai prévu quelque chose ce soir. » Il dit : « L'important, c'est la société. » Ça, c'est leur phrase : « Il faut savoir faire des sacrifices pour la société. » Des sacrifices, j'en ai fait des sacrifices.*

Pandore sacrifie ses chauffeurs et ils se sacrifient à Pandore. L'entreprise dévore leur humanité, leur subjectivité, mais

aussi leur temps personnel, leur amour pour leur femme et leurs enfants. Pour Pandore, la loyauté et l'obéissance des chauffeurs doivent être absolues ; son matériel humain lui appartient. Ils ne peuvent rien prévoir qui ne soit amovible au regard des besoins du travail : ni vacances, ni obligations familiales, ni projets... Pandore exige d'eux une hyperflexibilité totale, 24h sur 24, et ils acceptent cette injonction. Leur GSM doit toujours être allumé, ils doivent toujours se tenir prêts à partir pour remplacer un collègue ou répondre à une commande imprévue.

*– Tu ne peux pas protéger ta vie privée, tu dois suivre. Le dispatcher, il te dit : « Moi, ma femme, mes enfants, je ne les vois pas. Le travail, ici, c'est comme ça. » Mauro, il est ainsi, il ne rigole pas. Tu ne peux rien prévoir. Un jour, il m'a carrément dit : « Une femme ça se change ! » parce que je lui ai dit que ma femme voulait que je prenne un jour de congé.*

Le conditionnement esclavagiste est tel que Serge n'arrive plus à différencier les temps professionnels et privés. Son corps se met continuellement au travail, comme un automate dont il aurait perdu le contrôle.

*– À cinq heures, d'office, j'ouvre les yeux, parfois quatre heures ; je me lève, je m'habille. Ma femme me dit : « Qu'est-ce que tu fais ? » Je lui dis : « Je vais travailler. » Elle me dit : « Mais on est dimanche ! » Et je vois qu'elle a raison. Ça m'est arrivé, elle n'avait pas entendu que je partais. J'arrive à Pandore. Je me dis : il y a personne sur le parking. Boum, c'est dimanche. Là... Tu te dis.... Ça devient un instinct, que tu dois être tout le temps disponible, tout le temps être au taquet.*

Serge déporte la pression et la colère contre lui-même mais aussi sur l'être qu'il chérit le plus, Julie, sa femme. Pour un rien, « un truc qui traîne », il « monte » ; il devient « méchant ». Le temps passé avec Julie « le fait flipper » tant il est habité par son hyperactivité, que Pandore fait flamber. Il perd la capacité d'être simplement bien, vivant, épanoui affectivement, de profiter de la vie ; sa sexualité s'émousse. Pandore dévore le désir, le plaisir ; les flux vivants qui

traversent la vie humaine, Serge n'arrive plus à s'en saisir, tant il est désubjectivé ; Pandore l'occupe tout entier. Ce qui détruit la confiance que Serge et sa femme ont en eux-mêmes, leurs rapports à leurs corps, à leur affectivité, à leur sexualité.

– *Je ne me repose jamais... Le dimanche, j'essaie de rester dans le lit avec elle pour pouvoir profiter mais je n'arrive pas. Ça m'énerve. Je ne peux plus profiter, j'arrive pas à être serein. Avant avec ma femme, on adorait aller se promener en forêt. Maintenant je ne peux plus faire ça, c'est trop flippant. Enfin, c'est pas que c'est flippant, c'est que maintenant ça me fait flipper. Je me dis : « Mais je suis là, qu'est-ce que je fais ? C'est une perte de temps. Il y aurait moyen de faire autre chose, de faire ci ou ça. » Même ma vie sexuelle, ce n'est plus comme avant. Quand tu es stressé ainsi... Et alors tu commences à douter, tu dis : « C'est pas possible ! Il y a des trucs qui vont pas. » Au début, tu te dis que c'est toi. Mais quand tu en parles avec des gens de confiance, ils te disent : « Tu es stressé, c'est la fatigue. » Ma femme, elle me dit : « Je ne te plais plus ? » Or, que ça n'a rien à voir. Mais elle a du mal à comprendre que parfois il y a des pannes. Elle dit : « Tu n'as pas envie ? » Alors que c'est pas ça, que je voudrais bien, que c'est cette vie de dingue, que je suis stressé à mort. Tu rentres, elle te dit : « Des câlins ? » Alors que tu penses pas ça, tu penses au réveil qui va sonner : demain, départ, quatre heures, hop, vroum... Tu as toute ta liste, tu sais déjà. Tu es toujours en contact avec le boulot. Tu peux jamais couper.*

### Crise morale et conduites à risque

Les chauffeurs ne peuvent pas arriver au bout de leur planning journalier sans « rouler comme des damnés ». Ils vivent une double contrainte paradoxale : le respect des normes de sécurité et le respect du rythme effréné de travail. Leur éthique professionnelle et leur sens moral sont mis à mal.

– *On doit tracer. Tu ne peux pas respecter les limitations de vitesse. Pour suivre, tu vas trop vite et tu fais trop de kilomètres. Tu ne traverses pas les petits villages à 30 à l'heure, personne ne respecte. Il y a des chauffeurs, c'est*

90 au lieu de 50. Prudent, non, je ne suis pas. Ça, c'est parce que tu dois faire tes 50, 60 clients. Un accident de camion ça va vite : tu roules sur une voiture tu en fais des cacahouètes. Tu arrives le matin, on te dit : « Voilà tes clients ». Il ne faut pas croire que tu vas te mettre sur le côté à trier tes papiers : ah, je vais là et puis là, c'est pas ça. Tu prends le camion, tu roules, tu arrives sur l'autoroute, tu tries tes papiers en roulant. Le réflexe c'est : tu regardes dans le rétro s'il n'y a pas la police parce que tu n'as pas le droit de faire ça, c'est trop dangereux. Hop hop, derrière le volant, tu notes avec ton bic, autant de marchandise et voilà. Une fois, il y avait un camion en panne sur le côté ; je l'ai vu au dernier moment. J'ai lâché les papiers. J'ai donné un coup de volant. Mais si tu donnes un coût trop sec, vlan tu passes sur le côté. Surtout si tu es chargé. Là j'ai eu peur. J'ai arrêté un jour, j'ai dit : « Je fais mes papier à l'arrêt. » Mais après, tu es repris dans le truc. Tout le monde fait comme ça. Quand je vais relire, je vais me dire : « J'exagère, je fais des inconsciences en camion, je suis malade dans ma tête, je risque de tuer des gens. » Mais je sais qu'en arrivant lundi dans le camion, je vais reprendre les habitudes, parce que je suis obligé de faire mes tournées. Le côté professionnel va prendre le dessus. On fait ce qu'on nous demande et on ne réalise plus, à ce moment-là, parce qu'on est dans le mouvement.

Stanley Milgram a montré que la capacité à faire le mal n'est pas liée à la nature humaine mais bien à la situation d'autorité. Les chauffeurs obéissent à une autorité qui phagocyte lentement leur système de valeurs ; ils deviennent dangereux pour eux-mêmes et pour les autres. « *Pourtant je ne suis pas comme ça* », me dit-Serge, en relisant nos entretiens. Endoctriné par Pandore, il voit son comportement irresponsable sur la route comme une obligation ; comme si obéir aux ordres le dédouanait. À l'entendre, on réalise que le danger ne se trouve uniquement sur la route, mais dans la cabine et l'esprit du conducteur pris entre obéissance à l'autorité et prise de responsabilité personnelle, entre les codes professionnels et son propre code moral.

Les logiques d'instrumentalisation de Pandore sont si abusives, si destructives que, par accumulation, elles créent une

violence extrême, pulsionnelle, en retour ; agie ou subie, qui peut se déporter contre soi ou contre *le dispatcher*, l'homme de main du système. Comme si les chauffeurs ne pouvaient décrocher de Pandore que par la violence ; en rage, ils explosent, dans des mutineries solitaires. D'autres ont des conduites à risques sacrificielles qui peuvent aller jusqu'au suicide.

– *Parfois je me dis : « Ce n'est plus possible, il faut foncer dans le tas ! » ça monte, ça monte, tu bouillottes, tu bouillottes, jusqu'au jour où tu pètes les plombs. Il y en a un, il est rentré dans le bureau, il a pris une chaise, il a tapé dessus. Mauro est allé à l'hôpital. Il est revenu, ça ne lui a pas servi de leçon. Un de ces jours, il y en a un qui va le zigouiller. Parce qu'ils détruisent des vies. Il y en a, au boulot, qui se sont suicidés.*

« Les sentiments d'impuissance, de rage et d'accablement se mêlent. Et s'ils ne peuvent s'exprimer dans une colère collective, ils se manifestent dans des passages à l'acte individuels. », dit Vincent de Gaulejac qui enquête sur les suicides liés au travail.<sup>37</sup> La colère que la violence de l'organisation du travail de Pandore suscite n'arrive pas encore à trouver des formes d'expression collective, mais rien n'est perdu. D'autres Pandore ont dû reculer grâce à l'action concertée des travailleurs et de leurs syndicats.<sup>38</sup>

## Dynamiques de déprise et d'émancipation

– *Des fois ma femme, elle a des coups de nerfs, elle voit que je suis loin, elle me dit : arrête ton téléphone, change de boulot, va ramener le camion, on se débrouillera. Mais moi je dis : « Il faut que l'argent rentre ! » Elle, j'ai confiance, on parle beaucoup. Je lui dis : « Je suis pas en stress, à trembler, j'ai un plan B, faire les jardins. » Mais ce serait retomber bien bas financièrement.*

Pour commencer à se déprendre, un tiers doit tirer la sonnette d'alarme ; il faut pouvoir aussi imaginer une autre vie. Julie a poussé Serge à me parler de l'emprise au travail. Puis elle a trouvé du travail à temps partiel, tout en continuant ses

37 DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011, p. 50.

38 Voir à ce sujet l'action en cours des travailleurs de Ryanair. Des grèves sont organisées en coordination sur les différents territoires européens d'intervention de la compagnie.

études, ce qui a soulagé son mari moralement et financièrement. Il s'est repris à rêver : « *Faire les jardins, à mon aise. Un copain peut me déclarer 15 heures et en black le reste* ». Il gagnerait moins mais ce serait une « *échappatoire pour se dégager* ».

Serge se déprend de Pandore, graduellement, par la pratique de la conversation.

Un an après nos entretiens, il me dit qu'il a pu retrouver une liberté d'esprit. Il a pris appui sur l'amour qu'il porte à sa femme. « *Elle le sent que j'essaie de relativiser ; on s'entraide tous les deux, on se serre les coudes. Je lève le pied.* » Le récit autobiographique a libéré sa parole et sa colère. « *Au moins, me disait-il, toi, tu as de la conversation* » ; mon silence lui aurait fait violence, il avait besoin qu'un témoin atteste l'emprise qu'il vivait.<sup>39</sup> Prendre conscience de l'emprise d'une organisation du travail violente est un cheminement. Entre nos séances, Serge relisait nos entretiens dactylographiés ; ensuite, il continuait à analyser les modes opératoires de Pandore avec moi, l'entretien suivant. Par la pratique de la discussion, il prenait un recul critique, il activait l'intelligence qu'il avait de sa situation.

– *J'analyse tout, tout le temps, même hors professionnel, même les gens, c'est même exagéré ; mais ça me sert. Un récit de vie, comme on a fait, ça peut aider à s'auto-analyser. Parce que quand on discute, la machine est en route, on dit ce qu'on pense, mais quand tu relis ce que tu as dit : je fais ça, ça, ça... Tu commences à réaliser....*

Se déprendre et se (re)mettre à penser sont des processus corrélés. *Quand on discute, la machine [à penser] est en route* », dit Serge. Il découvrait ce qu'il pensait. Il analysait le système d'organisation de Pandore et il s'autoanalysait. Réfléchir à sa position dans le système d'emprise de Pandore lui permit d'y résister.

– *Eux, ils calculent le comportement de chaque personne, et plus quelqu'un se laisse faire... Il y en a qui sont assez secs ; le dispatcher, il sait jusqu'où il peut aller. Moi, le problème, c'est que je me suis laissé faire assez fortement, au début. Maintenant, je dis non. Quand je sais que j'arrive près de la maison, je ne réponds plus au téléphone,*

39 PERILLEUX Thomas, « Se faire le témoin. Pour une clinique de la violence au travail », *Tétralogiques*, n° 22, 2017, pp. 407-429.

*parce que je sais que c'est pour me renvoyer quelque part. J'en suis arrivé à un stade que même le week-end, je coupe mon téléphone. Mauro, il râle, il me dit : « Je t'ai téléphoné du week-end, t'as pas répondu. ça se fait pas ! » Je lui dis : « Le téléphone s'est mis en vibreur. » Je fais vraiment le con. Il gueule, il gueule..., je laisse parler. Il m'a mis cinquante clients, il m'a mis cinquante clients... Je fais l'un après l'autre, je vais pas me tuer. Il me dit : « Tu sais que l'autre chauffeur, il fait 3 clients en plus que toi ! ». Je lui dis : « L'autre chauffeur, c'est l'autre chauffeur. » Je sais qu'il va toujours essayer de me faire faire plus.*

La faculté de penser de Serge, enfouie sous la chape du silence, de la peur et de l'hyperactivité, se réactive. « *Quand on relit, on commence à réaliser* », dit-il. Outre qu'il atteste l'emprise vécue, l'écrit met en route sa machine à penser ses propres pensées. Il fait des liens entre son histoire personnelle, l'emprise des drogues et l'emprise de Pandore. Le trauma familial qu'il a connu, le mensonge des proches, leur silence qui empêche de penser, la honte, le recours aux polyconsommations ont alimenté son hyperactivité et son anxiété. Dans sa vie, une emprise a donné sur l'autre même si les rouages étaient différents.

*– L'emprise des drogues, tu te glisses dedans ; l'emprise du travail, tu ne t'en rends même pas compte, c'est eux qui ont grapillé.*

Pour décrocher des drogues, Serge a pu compter sur l'affection et l'aide des siens. Contrairement à son père, me dit-il, il a un « *caractère fort* », à savoir une capacité de résister à l'emprise en tablant sur la discussion et l'entraide ; cette « *bonne mentalité* », dit-il, il l'a reçue grâce à son éducation.

*– Mon père, il n'a pas eu d'éducation. L'éducation, c'est : on va regarder ensemble, discuter, voir ce qu'il se passe. Il aurait dû avoir une mentalité comme nous on a, plutôt que une mentalité bourgeoise. Moi, c'est comme mon beau-père : simple, manuel, tous égaux et on s'entraide.*

Pour mettre Pandore à distance, Serge en passe aussi par l'analyse collective.

L'emprise, pour s'exercer, a besoin du mutisme des sujets abusés et de leur isolement. La direction de Pandore interdit « *de se parler entre chauffeurs* » ; elle a « *ses balances* » ; Serge en avait peur. Tous se taisaient, se méfiant les uns des autres, ce qui permettait à l'emprise de se perpétuer. En secret, avec des collègues sûrs, Serge commence à discuter de l'organisation du travail. Il s'engage dans cette brèche que la violence des hiérarchies ne réussit jamais à combler tout à fait : la sympathie et la coopération qui lient entre eux les opprimés. Les chauffeurs ouvrent en secret, sur le net, un espace de discussion ; ce qui leur permet de construire des positions communes.

*– Ils exagèrent au niveau de la conduite, ils veulent tellement gratter, gratter, qu'à un moment on dit : « Là, c'est fini. Ce n'est plus humain ; là, il y a quelque chose qui ne va plus. » (...) On commence tous à être écœurés, parce que c'est de pire en pire. C'est arrivé à un stade que, maintenant, on forme un petit clan. Au début, c'était chacun pour soi, et puis sur Facebook, il y a des chauffeurs qui ont commencé à un peu plus se parler entre eux. Pas tous, parce qu'il y a toujours des faux culs. Mais on essaye d'être un groupe, d'être solidaire, on commence...ça a fait beaucoup. On fait plus attention sur la route, on se dit : « Tant pis si on perd un client ! » Et si après on se fait engueuler par le dispatcher, on laisse dire. De toute façon, maintenant qu'on en parle, on le sait, il a besoin de nous. Regarde, ils ont engagé un jeune, au bout de trois mois il avait déjà eu un accident. On se méfie toujours un peu des nouveaux parce qu'on a peur qu'ils fassent beau beau mais maintenant, on arrive à les mettre au pas.*

L'appartenance au groupe de chauffeurs crée un « nous », qui contrebalance le pouvoir de la hiérarchie. Les chauffeurs réussirent même à se mettre en alliance avec le nouveau mécanicien, en lui donnant des coups de main utiles, en lui transmettant leur savoir d'expérience.

*– Le nouveau, il te dit : « C'est quoi la griffe-la ? » Je dis : « Je sais pas ». Il te dit : « Je note que tu ne peux pas la justifier. » Je dis : « Toi, ne vas pas casser les chauffeurs parce que tu vas le regretter ! Si tu veux, on peut s'entraider ;*

*les chauffeurs, on a des bons plans, un phare là, une pièce là... Toi à 22 ans, tu ne vas pas pouvoir gérer une flotte de camion, c'est impossible. Sa première intervention, il voulait remplacer tout un radiateur alors qu'il n'y avait qu'une petite pièce à remplacer, c'est nous qui lui avons dit.*

Pour se déprendre et réguler l'organisation de leur travail, les travailleurs reconstituent un tissu de solidarité. Organisés en collectif, ils ont un pouvoir officieux, face à l'homme de main de leur patron : ils se coordonnent pour décélérer, prendre moins de risques sur la route et protéger leur vie privée ; ils font sciemment baisser la productivité, pour le bien collectif.

*– Avec les chauffeurs, on s'est rendu compte qu'ils ne voient pas tout ; leur matériel, avec ça, ils ne suivent pas tout. Alors, tous ensemble, on commence à plus prendre notre temps. Vers midi, on se téléphone : « Tu es là ? Encore autant de clients, comme ça tu es bon. » On calcule comme ça. Le dispatcher, il commence à avoir un peu... pas vraiment un revers, parce qu'il le sent – du jour au lendemain, je peux avoir mon C4 et c'est tout –, mais nous aussi on commence à calculer.*

Les professionnels se lient pour faire respecter la qualité de leur travail en restaurant une solidarité proche. Ils s'accordent sur des façons de faire, ils négocient entre eux des accords non écrits sur la manière de travailler, ils produisent des règles de travail soutenables ; ce qui peut contrebalancer les prescriptions patronales abusives.

*– Peut-être qu'un jour, je sais pas... Les chauffeurs, ils ont quand même beaucoup d'enfants, ils n'oseront pas se mettre en grève parce qu'ils ont besoin d'argent. Mais un jour, ne serait-ce que ne pas démarrer le matin, et demander à voir le patron. ça, c'est peut-être possible.*

Serge imagine des formes d'action collective pour créer un rapport de force qui pourrait officiellement faire avancer les positions des chauffeurs. Mais le collectif de travail n'en est pas encore là. Serge ne fait pas mention d'un recours potentiel aux syndicats ; cela viendra peut-être un jour.

En attendant, Serge se déprend peu à peu. Sa faculté d'imaginer une vie autre, de rêver s'est remobilisée. Sa *machine* à penser s'est remis en route ; il tisse des liens entre son histoire personnelle et celles des emprises vécues. Nous avons analysé, disséqué, démantibulé, dans nos discussions, les abus de pouvoir et l'emprise de Pandore. L'entraide entre chauffeurs le sécurise et le protège, il se laisse moins envahir. Il est plus serein, il « *lève le pied* », il esquive les prescriptions abusives de surtravail. Il produit avec ses pairs une organisation du travail plus soutenable.

### **Conclusion : de l'adhésion contrainte à la déprise, toujours en cours**

Le collectif et le singulier s'articulent en chacun de nous. Dans l'emprise au travail, une série de composants se cristallisent : un contexte de vulnérabilité, la rencontre d'un système abuseur, un environnement peu secourable qui laisse l'emprise et la violence s'exercer. Des phénomènes de répétition peuvent aussi être actifs ; souvent un système d'emprise donne sur un autre, quand les protections des sujets sont affaiblies. Isoler les facteurs externes (violence sociale, organisation du travail mortifère) des facteurs intrapsychiques et familiaux (histoire traumatique, répétition de l'emprise...) dans le but de mieux pouvoir les étudier relève de l'artifice ; ici nous les avons reliés dans une démarche d'ethnographie clinique. Notre étude de cas approfondie a fait effet loupe sur les systèmes d'emprise au travail et les processus de déprise. En effet, un cas de terrain renvoie toujours, en socio-anthropologie, à un au-delà de lui-même, à un ensemble plus large, à un contexte social plus vaste, à d'autres cas, à un thème de recherche, à une problématique.

En contexte de mondialisation de l'économie, des stratagèmes permettent aux Pandores de déréguler les droits et les protections du travail. Les modes opératoires de ce type d'organisation sont simples : instaurer une hiérarchie rigide, fixer des objectifs toujours plus intenables aux cadres intermédiaires, menacer les employés sur l'emploi, les mettre en concurrence, les désolidariser et augmenter inexorablement cadences et productivité. Contraindre au silence, priver les travailleurs d'espace de délibération les isole. Les injonctions

paradoxaux et la légitimation des sacrifices humains sont des procédés qui vont se combiner aux autres, se cristalliser pour impacter la subjectivité des travailleurs, les plonger dans la confusion et les dépersonnaliser. La machinerie de la violence et de l'emprise au travail érode jour après jour la place accordée à la subjectivité, au goût du travail bien fait et à la « vie bonne ». <sup>40</sup> L'estompement des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle efface progressivement les autres désirs et plaisirs de la vie.

Ainsi une machinerie se met en place, dont les rouages sont bien huilés. Elle permet de réduire les humains à des choses, à des automates, nerveusement et physiquement épuisés, dociles et consentants, enchaînés corps et âmes dans les liens du travail, prêt à prendre toute la responsabilité et la charge des risques collatéraux (accidents, burn out, maladies psychosomatiques...). Ils sont fragilisés par des contradictions – par exemple, entre la sécurité et la productivité –, ils obéissent à des ordres dangereux pour eux et pour les autres ; ils vivent des dilemmes moraux et des états de confusion. Se crée un « système de dingue » qui porte atteinte à la santé mentale. Ainsi, Pandore « grignote le cerveau » de ses chauffeurs. Cette entreprise ne pense pas, elle agit, elle obéit à la loi du marché qui vise à produire des plus-values à tous prix, en désubjectivant des chauffeurs qui perdent eux aussi, graduellement, leurs facultés de penser. Cette absence de pensée propre est un des premiers signes de la « banalité du mal » dont parle Hanna Arendt. La déshumanisation et la robotisation du personnel, dans les Pandores, n'a rien de personnel ; elle s'inscrit dans la lignée d'une rationalité instrumentale, liées aux formes de management néo-libéral.

Dans les mondes du travail salarié, tous les travailleurs ne sont pas touchés par l'emprise et exploités de la même façon, contrairement au travail illégal, que nous avons exploré avec Arthur, où les marges de liberté des travailleurs sont très réduites, où le risque est grand de voir les personnes tomber sous emprise, se laisser robotiser et pressurer jusqu'à l'épuisement. Pandore produit des formes de violence et de désubjectivation mais certains travailleurs résistent, d'autres posent peu de limite à l'organisation. Ils ont souvent été affaiblis par leur histoire personnelle et sociale : leurs facultés de protection intrapsychique ont été mises à mal et ils sont vulnérables

40 BUTLER Judith, *Qu'est-ce qu'une vie bonne ?*, Editions Payot et Rivages, 2014.

sur les plans socio-économiques. Dans l'histoire de Serge, une emprise donne sur une autre, contient les souffrances post-traumatiques enfouies. Pour pouvoir se déprendre, les personnes doivent pouvoir sortir du mutisme, libérer leur parole, se remettre à penser, puis à penser leurs pensées : faire des liens entre leur histoire personnelle et l'histoire qu'ils vivent avec leur travail, comprendre comment les systèmes d'emprise se répondent dans leur vie et en intergénérationnel.

Le lieu d'expression et de délibération qu'est toujours un récit de vie approfondi peut donner recul critique, des clés d'analyse du système d'emprise. Mais on ne peut assumer seul une histoire d'emprise au travail, l'assomption et la déprise sont des processus collectifs. À Pandore, les chauffeurs se déprennent ensemble, ils ont pu collectiviser leur colère par la pratique de la conversation. Leur parole s'est remise à circuler, elle a fait reculer la peur de chacun. Se déprendre, c'est donc pouvoir ouvrir des espaces de discussion et de contre-pouvoir sur l'organisation du travail. À Pandore, le processus de déprise est toujours en cours, il s'appuie sur une restauration des solidarités, une recollectivisation du travail. L'entraide et la coopération entre opprimés donnent de la force et des moyens d'action. Elles jouent un rôle de contre-pouvoir et assurent une meilleure qualité de travail. Actuellement, les chauffeurs de Pandore n'ont pas encore pu transformer fondamentalement leurs conditions de travail, mais ils développent des formes d'esquives et de résistances officieuses utiles pour reprendre le contrôle de leur vie.

Ainsi, se déprendre, c'est se remettre à penser, s'autoanalyser, comprendre l'écologie de l'emprise et ses modes opératoires, s'organiser, se coordonner, créer des liens rhizomiques et solidaires avec les autres pour déconstruire l'emprise et réguler la violence des organisations du travail.

## Biographie sélective

ARENDR Hannah, *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme*, Seuil, 1951.

ARENDR Hannah, *Eichmann à Jerusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard/Folio Histoire n° 32, 2002 (1966).

BENASAYAG Miguel, *Parcours. Engagement et résistance, une vie*, Calmann-Lévy, 2001.

BLAIRON Jean, « Le travail comme « monde », face à la désobjectivation », *Intermag, Magazine de l'intervention*.

- BOUHNIC Patricia, *Toxicos. Le goût et la peine*, La Découverte, 2007.
- BRÉDA Charlotte, DERIDDER Marie, LAURENT Pierre-Joseph (dir), *Modernité insécurisée*, Academia H, Collection Anthropologie prospective, 2011.
- BRONNER Gérald, *La pensée extrême. Comment des hommes ordinaires deviennent des fanatiques*, De Noël, 2009.
- BUTLER Judith, *Qu'est-ce qu'une vie bonne ?*, Editions Payot et Rivages, 2014.
- CHANSON Philippe, *La blessure du nom. Une anthropologie d'une séquelle de l'esclavage aux Antilles-Guyane*, Academia, 2008.
- CLOS Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Le Découverte, 2010.
- CORNEJO M., BRACKELAIRE J-L, MENDOZA F., « Des chaînes du silence à la chaîne de l'écoute. Une recherche à partir des récits des professionnels de la Commission nationale de l'emprisonnement politique et la torture au Chili », *Cahier de psychologie clinique*, n° 32, pp. 205-229, 2009.
- DECLERCQ Emmanuel, *Clinique de l'humanisation à l'épreuve des traumatismes extrêmes cumulés à l'exil. De la torture déshumanisante à une psychanalyse de la réhumanisation*, thèse de doctorat, UCL, à présenter en 2018.
- DEJOURS Christophe, « Subjectivité, travail et action », <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivit%C3%A9-travail-et-action.pdf>
- DEJOURS Christophe (dir), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Petite Bibliothèque Payot, 2011 (2007).
- DE GAULEJAC Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011.
- DOREY Roger, « La relation d'emprise », 1981. <https://zorhalee.files.wordpress.com/2014/05/roger-dorey-la-relation-demprise.pdf>
- JAMOULLE Pascale, *Drogues de rue. Récits et styles de vie*, De Boeck Université, 2000.
- MILGRAM Stanley, *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1974.
- MILGRAM Stanley, *Expérience sur l'obéissance et la désobéissance à l'autorité*, La Découverte/Poche, 2013.
- NEUBURGER Robert, *Les paroles perverses*, Payot et Rivages, 2016.
- PÉRILLEUX Thomas, VENDRAMIN Patricia, « Le travail est-il devenu insoutenable ? », *Société en changement*, IACCHOS, n° 1, mars 2017.
- PÉRILLEUX Thomas, « Se faire le témoin. Pour une clinique de la violence au travail », *Tétralogiques*, n° 22, 2017, pp. 407-429.
- RACAMIER Paul-Claude, *Les perversions narcissiques*, Payot et Rivages, 2012 (1992).
- ROCHE Pierre, *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Eres, 2016.
- SIRONI Françoise, *Comment devient-on tortionnaire ? Psychologie des criminels contre l'humanité*, La Découverte, 2017.
- TERRAY Emmanuel, « Pourquoi partent-ils ? », dans RODIER Claire et TERRAY Emmanuel *Immigration : fantasmes et réalités*, La Découverte, 2008, pp. 21-26.