

Réalités du Dialogue Social

Plaisir et souffrance au travail et dynamique économique

Matinée du 24 septembre 1998

Les français souffrent au travail et ne le disent pas. Au nom de quelle guerre (saine ou sainte) acceptent-ils des contraintes de travail de plus en plus lourdes ? Pourquoi l'alcoolisme prend-il de telles proportions ? Les formes de management participent-elles au malaise et comment ? Quels sont les liens entre dynamique économique et moral des salariés ? Telles sont les questions mises en débat par René Ruols, président de RDS. Il annonce les prochaines manifestations et activités :

- journée d'étude du 17 novembre 1998, organisée en commun par RDS et Entreprise & Personnel et consacrée aux formes émergentes du dialogue social, tant au niveau local qu'au niveau européen ;
- matinée du 17 janvier 1999, sur le droit du travail et ses liens avec les évolutions économiques et sociales ;
- mise en service d'un site RDS sur Internet dans le triple objectif de valoriser la base documentaire de RDS, faciliter l'animation des travaux collectifs et alléger le travail administratif de diffusion des informations et documents.

I. Croissance économique et subjectivité

Christian du Tertre, économiste, professeur d'université, chercheur à l'IRIS

La transformation majeure que constitue le développement des activités d'ordre immatériel oblige les économistes à affronter des questions nouvelles et à opérer un déplacement conceptuel, en créant des liens avec d'autres disciplines pour intégrer la dimension subjective dans l'approche de l'économie.

A. Les enjeux immatériels de la dynamique économique

Le moteur de la croissance s'est déplacé de l'industrie vers les activités de service (qui représentent 70 % des emplois). Pour bien comprendre la portée des changements en cours, il faut abandonner les catégories classiques pour distinguer :

- les services logistiques (stockage, maintenance, transport et distribution de produits) qui, très liés à l'activité industrielle, sont en quasi-stagnation,
- les services informationnels et administratifs (formulation, traitement, transmission des informations) en croissance faible,
- les services immatériels et relationnels (fondés sur une relation de co-production entre le prestataire et le bénéficiaire) en véritable explosion (+ 1,45 million d'emplois entre 82 et 92).

De 85 à 94, la part des investissements immatériels a progressé de 28 à 36 % du total des investissements (encore s'agit-il d'une sous-évaluation, faute d'instruments comptables appropriés) ; dans l'industrie elle-même, le travail de conception, les processus d'automatisation flexible, la généralisation de l'informatique ont déplacé les compétences des connaissances techniques aux savoirs relationnels et organisationnels.

Ce phénomène nouveau – et très marquant – rend nécessaire l'implication de la subjectivité des salariés dans leur travail.

B. Des remises en cause conceptuelles fondamentales

Il en découle des questions de fond pour l'économiste :

• sur l'émergence de la demande

L'hypothèse fondamentale de l'économie selon laquelle l'offre et la demande s'établissent de manière indépendante est remise en question. Dans le domaine immatériel, la construction de la demande s'élabore dans la relation entre le prestataire et le bénéficiaire ; elle est le résultat d'un processus cognitif.

• sur l'évaluation de la prestation

Les calculs de productivité sont inadaptés et les normes d'appréciation des services immatériels n'existent pas. Il convient d'engager des processus d'évaluation subjectifs, faisant intervenir, à côté du bénéficiaire et du prestataire, un acteur indépendant dans un construit social nouveau.

• sur les processus de rationalisation

Le repère de la matérialité disparaît car les produits ne sont plus tangibles. Les processus de rationalisation empruntent deux voies opposées :

- le néo-taylorisme qui fait appel à la normalisation pour rétablir des repères et nie entièrement la subjectivité, débouchant sur une relation de service stéréotypée ;
- la voie déontologique qui est celle de la professionnalisation par la reconnaissance des rapports entre le prestataire et le bénéficiaire, en relation avec les règles de l'art et l'expérience.

• sur l'aménagement et la réduction du temps de travail

Il faut prendre en compte le rapport entre le travail "sur site" et le travail "hors site" (information, documentation, formation...) faute de quoi l'A/RTT sera inopérant.

Conclusion

L'idée que la rationalité économique serait une rationalité substantielle débouchant sur un optimum perd sa signification : on ne peut ignorer que les acteurs économiques mettent en œuvre leur subjectivité dans l'activité productive ; des liens interdisciplinaires sont donc nécessaires entre l'économie, l'ergonomie et la psychologie du travail.

II. La souffrance au travail, en France aujourd'hui

Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM

C. Dejours se déclare "*quelque peu sidéré*" par la congruence de l'analyse psycho-dynamique des conditions de travail et du point de vue développé par C. du Tertre dont les propos trouvent de solides confirmations dans la clinique du travail.

Les approches techniques sont insuffisantes à appréhender la réalité du travail et notamment à rendre compte des effets sur la santé des évolutions du travail, ce qui a des conséquences catastrophiques.

Victime des succès de la science, le travail a cessé depuis quinze ans d'être un objet de recherche scientifique, l'idée dominante étant qu'il pouvait être remplacé par la machine.

Il faut revenir à la notion de centralité du travail :

• centralité psychologique du travail

L'identité singulière du sujet est l'armature de sa santé mentale. Elle se construit sous le regard des autres, à travers les deux grandes épreuves que sont l'amour et le travail : "*Le travail est une occasion de me mettre moi-même à l'épreuve du monde*". Soumis au double jugement de reconnaissance et de beauté, il permet de construire, de maintenir ou de sauver la santé mentale, notamment à ceux qui "*ne sont pas OK du point de vue de l'amour*". La privation de travail est grave, car dangereuse mentalement : elle est à la fois une absence de mise à l'épreuve et une occasion de non reconnaissance ; elle est génératrice d'injustice.

• centralité dans la construction de rapports sociaux sexués

Dans la répartition des tâches entre les hommes et les femmes, le travail joue un rôle essentiel car il est un "*enjeu matériel de la domination, qui ne se joue pas de la même façon pour les hommes et pour les femmes*".

La préservation de la santé mentale dépend de l'efficacité des stratégies de défense individuelles ou collectives contre la souffrance. Dans le travail, les stratégies de défense collectives sont étalonnées à une échelle de valeur fondée sur la virilité : "*Elles sont construites par des hommes pour des hommes*". Pour les femmes, s'intégrer dans un collectif de travail ou gravir les échelons suppose leur capacité à s'insérer dans ces stratégies de défense, ce qui les conduit (souvent sans le savoir) à adopter des conduites de virilisation.

Le rapport entre travail et identité sexuelle se joue donc en termes diamétralement opposés pour les hommes et pour les femmes : plus un homme réussit, plus il conforte son identité sexuelle ; à l'inverse, pour faire carrière, une femme est amenée à prendre des risques dans son identité sexuelle.

Comme "*on ne laisse pas son fonctionnement psychique au vestiaire*" l'espace domestique en subit les répercussions ; les enfants, notamment, sont convoqués dans cette affaire, parce qu'ils vivent les dissonances familiales qui en découlent et sont appelés à collaborer aux stratégies de défense de leurs parents, ce qui peut avoir une incidence majeure sur la construction de leur propre identité psychique.

• centralité politique du travail

Du point de vue philosophique, la traditionnelle opposition entre le travail et l'action (entre "*poïësis*" et "*praxis*") ne résiste pas à l'analyse du travail contemporain qui exige la coopération entre les personnes. Celle-ci ne s'obtient pas par la prescription, mais par la construction d'accords normatifs, de règles de métier en constant réajustement. Le travail intègre une activité déontique (production de règles) de l'ordre de la raison pratique, et non de la technique. Auparavant, le produit, l'œuvre parlait pour son auteur. Pour comprendre le travail aujourd'hui, cela ne suffit plus : l'importance du contexte et de la composante relationnelle rend nécessaire d'entendre la parole de

l'acteur.

Il n'y a donc pas de travail sans action et il n'y a pas non plus d'action sans travail. Abordé sous cet angle, le travail ne saurait se réduire au modèle du travail salarié auquel échappent bon nombre d'activités (action humanitaire, travail politique par ex.) ; il est plus pertinent de s'intéresser à ce qu'est "*le travailler*", c'est-à-dire l'activité de travailler.

Si l'on accepte l'idée de la centralité du travail, l'analyse qui impute la responsabilité du développement de la pauvreté et de l'injustice sociale à la raréfaction de l'emploi est fautive. Pour C. Dejours, le concept de la fin du travail est totalement inconsistant, bien qu'il ait joué un rôle politique important dans la période récente car il entretient la peur. Le vrai problème est celui de la tolérance sociale et politique à la pauvreté et à l'injustice sociale. Il propose la thèse selon laquelle c'est dans le rapport au travail que l'on apprend à se soumettre ou à consentir à l'injustice sociale, voire à la commettre. Ce consentement est lié à la souffrance dans le travail.

Pas plus qu'il n'y a d'action sans travail et de travail sans action, il n'y a d'action sans passion (ce que je subis, ce que j'éprouve passivement). Il n'y a donc pas de mobilisation subjective dans le travail sans passion (c'est parce que je souffre que je m'engage dans l'action). Or cette dimension pathologique du travail est niée politiquement et sociologiquement.

Comme l'a bien montré C. du Tertre, les évolutions du travail soulèvent le problème de son évaluation. L'idée prévaut que tout est évaluable. "*Je me porte en faux contre cette conception, la plupart des évaluations sont des forfaitures*".

Généralement, l'évaluation est injuste parce que seule la partie visible du travail est évaluable : l'essentiel du travail, qui consiste à combler l'écart entre le prescrit et le réel "*pour que ça marche*" et qui requiert la mobilisation de la subjectivité, y échappe, parce que cela reste invisible. La résistance du réel qui est source de souffrance fait partie du travail. L'évaluation ne prend pas en compte cette dimension où entre en jeu la subjectivité ; elle fonctionne dès lors comme une menace. La peur devient le moteur de la mobilisation. Les méthodes modernes de management accentuent l'ambiguïté : l'autonomie, conjuguée à l'exigence de résultats et de rentabilité, n'est qu'une autonomie captive. À la perte de sens qui en résulte s'ajoute la pression du rapport à la clientèle (jusque chez le sous-traitant).

La clinique du travail constate l'apparition de nouvelles pathologies, résultat de cette situation de mobilisation par la peur, sous la menace combinée de l'évaluation et de la précarisation :

- des pathologies de surcharge mentale (stress et *burn out*) et physique (troubles musculo-squelettiques). Ces derniers ne sont pas que des problèmes mécaniques : ils proviennent du fait que les gens dépassent leurs limites sous l'effet de la peur. Il s'agit d'une véritable épidémie mondiale ;
- des troubles cognitifs d'origine affective (pertes de mémoire, d'attention, de capacité de jugement) en rapport avec l'évaluation : les gens ne savent plus ce qui compte, le rapport entre le travail et l'argent est déstabilisé ;
- des tentatives de suicides jusque sur lieu de travail.

Nous sommes en présence d'un système, qui ne peut fonctionner que parce que les personnes y contribuent :

"Les nouvelles formes de travail nous demandent de collaborer à l'injustice

- *à la première personne (j'inflige la souffrance à autrui)*
- *à la deuxième personne (je subis l'injustice sans dire non)*
- *à la troisième personne (je suis spectateur et je me tais)...*

Comment se fait-il que des gens ayant un sens moral acceptent ça ?"

Il en résulte un conflit moral et un problème psychique et affectif, donc une souffrance qui est

d'ordre éthique et devant laquelle chacun est seul. Cette souffrance, qui ébranle le socle de l'identité et la confiance en soi, est incompatible avec la santé mentale. Certains en arrivent au suicide, la plupart tiennent grâce aux stratégies individuelles et collectives de défense, qui sont d'une efficacité redoutable.

"L'entreprise néo-libérale est une école de l'injustice sociale et un apprentissage de la lâcheté" qui use de métaphores (la guerre économique, la mondialisation) pour justifier ce retournement des valeurs morales. Mais alors quelle est la place laissée à la démocratie ?

Réaction

Gérard Alezard, CGT

L'analyse de C. Dejours interpelle les organisations syndicales, restées très en deçà en termes de réflexion sur les conditions de travail et d'action. Le travailleur en tant qu'individu est le grand oublié des études sur le travail et les considérations sur la fin du travail tirent un trait sur lui.

Il y a urgence à repenser la place de l'homme dans la gestion et à redéfinir les rôles respectifs des dirigeants d'entreprise, des DRH, des syndicalistes.

Les stratégies de défense nourrissent le silence, ce qui pose la question du difficile rapport entre le syndicalisme et la subjectivité : *"La subjectivité, c'est pas viril, on travaille dans le collectif !"* d'où la nécessité de bien réfléchir à ces questions pour éviter la politique de l'autruche.

Il faut revenir à la notion de démocratie : les entreprises cherchent à remotiver les salariés pour des objectifs et des décisions qui restent définis en dehors d'eux. La contrainte dominante est d'ordre financier, elle fait disparaître les individus et *"la vie hors travail est complètement chabutée par la vie au travail"*.

Les contradictions à assumer sont énormes, d'autant que pèse le poids du chômage. Les syndicats, qui n'ont pas de responsabilité à la source, sont confrontés au silence des salariés sur cette souffrance au travail. Est-ce un problème de crédibilité, ou peut-être une sorte d'aliénation culturelle du mouvement syndical ? L'interpellation est réelle. Elle pose la question de la place faite à l'homme dans l'entreprise.

Débat

L'exposé de C. Dejours provoque de nombreuses réactions, traduites en questions *"dont certaines viennent de loin"* dit-il, ce qui rend plus difficile les réponses, car le temps manque pour les argumenter.

Ont ainsi été successivement soulevés les points suivants :

- **l'effet de la réduction des échelons hiérarchiques**, qui a entraîné la disparition du rôle régulateur joué par l'encadrement de proximité (G. Gonthey – CCE-Renault).

Réponse de C. Dejours : Effectivement, sachant que ce n'est pas seulement le rôle de confident qui a disparu mais aussi la capacité à assurer un encadrement et un soutien techniques ; la maîtrise traditionnelle a été balayée par *"une déferlante"* de bac + 2 qui, faute d'expérience, ne connaissent pas les tâches et se limitent aux contrôles.

- **le danger de rester dans une logique de dénonciation**, (F. Perin – Musée du Louvre) : le travail de gestion traduit des contraintes (économiques et financières notamment) dans un fonctionnement collectif, ce qui implique de la souffrance ; le difficile travail de la hiérarchie consiste à rechercher *"la logique la meilleure possible"*. La question est relayée par B. Deporcq (AP-HP), qui reproche aux chercheurs sociologues d'en rester au niveau de l'analyse dans leurs interventions.

R : C. Dejours s'en défend ; il cherche à comprendre les processus pour permettre de repenser l'action, en faisant place à la subjectivité. Car comment agir si l'on ne comprend pas ? Le chercheur aide les acteurs à retrouver leur capacité de penser, en leur faisant prendre conscience du jeu anesthésiant des défenses (cf. le concept de banalisation du mal d'Anna Arendt).

• **le risque de renforcer les défenses** (C. du Tertre)

R : C'est le risque à prendre car, si les choses ne sont pas pensées, le risque est alors la condamnation à la répétition. Même si cela est difficile il revient à chacun de faire face à sa souffrance éthique.

• **la remise en cause de la qualité totale**, (B. Deporcq – AP-HP) : c'est l'approche qui laisse la place la plus large à la subjectivité des acteurs.

R : Non, la qualité totale ne permet pas à la subjectivité de se déployer.

• **les modalités de la prise en compte de la subjectivité.** P. Lorent (ORQUE) souhaiterait l'organisation de partenariats entre les divers intervenants en contact avec les salariés en difficulté de façon à favoriser l'émergence d'un espace de parole. A.-C. Giust (ESTA) pose la question du statut de la subjectivité dans l'entreprise et dans le travail : comment dire le cri de la révolte sans que cette révolte renforce la culpabilité ? Il faut trouver des lieux sociaux pour que cette révolte puisse être élaborée vers la sublimation pour les individus et, collectivement, vers plus de démocratie. Pour C. Boulet (SNUI), l'entreprise citoyenne est un leurre. F. Lagandré rappelle que la souffrance au travail existe de longue date : dans les années 50, seule une "*étiquette spirituelle*" avait permis de créer des lieux d'expression pour les cadres. Ce rôle pourrait être repris par les syndicats.

R : C. Dejours est convaincu de l'utilité d'organiser des espaces de parole entre praticiens. Il ne croit pas que l'entreprise soit "*le creuset naturel de l'injustice*" : elle peut générer le pire comme le meilleur ; elle peut aussi être le lieu d'apprentissage de la démocratie et de la délibération collective mais "*il n'y a jamais neutralité de l'entreprise*".

• **les pratiques d'évaluation** : D. Taïeb (CESI) s'élève contre les critiques dont les centres de bilan de compétences sont l'objet, notamment de la part des acteurs sociaux. Or bien souvent ils sont le réceptacle de la souffrance et aident les personnes à en faire quelque chose. Son expérience lui montre qu'il subsiste un espace de négociation dans l'entreprise.

R : La critique de C. Dejours porte sur les méthodes d'évaluation mises en œuvre dans les bilans de compétence ; elle est donc fondamentale. Les utiliser comme espace d'expression de la subjectivité ne peut se faire que si on leur fait subir "*une certaine subversion*".

• **l'individualisation des rémunérations** : Pour C. Boulet (SNUI) elle participe à la dérive de l'individualisation des relations au travail qui contribue aux difficultés du mouvement syndical. Est-elle analysée comme une source d'aliénation ou comme une juste reconnaissance par le travailleur ?

R : La reconnaissance est accordée par un double jugement : le jugement d'utilité, et le jugement de beauté (le jugement des pairs) ; l'évaluation telle qu'elle est pratiquée par les entreprises et traduite par la rémunération ne se réfère qu'au jugement d'utilité ; une part de la souffrance provient du fait qu'il l'emporte sur le jugement par les pairs. Mais en l'occurrence les solutions sont à trouver au cas par cas.

• **la part de responsabilité des salariés eux-mêmes dans leur souffrance** lorsqu'ils se mettent eux-mêmes dans de telles situations (S. Mollier – AP-HP)

R : La situation actuelle n'est pas réductible au masochisme, car, s'il y a souffrance, il n'y a pas plaisir.

Deux aspects des problèmes soulevés dans le débat relèvent de l'économie, remarque C. du Tertre :

– l'idée que les contraintes financières et les contraintes économiques seraient égales. Or l'économique ne se réduit pas au financier. La dynamique économique naît de la création de valeur, le monétaire n'en est que la traduction. Il faut déconstruire le financier et le recomposer. Ainsi, concevoir la réduction du temps de travail sous le seul angle des coûts engage des processus récessionnistes, alors qu'il faut imaginer de nouvelles conditions du développement par le redéploiement de l'activité ;

– le dilemme de l'évaluation, pensée en termes binaires (évaluateur / évalué), qui ne peut être

surmonté que par des innovations d'ordre institutionnel faisant intervenir une tierce partie.

III. Repenser les outils de management et de gestion

Marc Bartoli, économiste, maître de conférences à l'université de Grenoble

"La première des exigences est de penser avant de vouloir gérer ; or aujourd'hui, je constate une incapacité à penser des alternatives à ce qu'on fait tous les jours."

Dans ses recherches et son enseignement, qu'il conjugue à une pratique de terrain en tant qu'expert, M. Bartoli a le souci constant d'approcher la relation entre le travail et la performance avec un regard critique intégrant les coûts humains à côté des coûts monétaires. Il estime qu'il doit être possible de contribuer à l'efficacité économique en travaillant à réduire le coût humain du travail.

Mais il se dit frappé des biais affectant des dispositifs qui auraient pu développer cette approche : ainsi l'expertise instituée par les lois Auroux enferme-t-elle l'expert dans un cadre très rigide, qui ne lui permet pas d'étendre son analyse à des éléments autres qu'économiques et financiers, ou bien les diagnostics courts développés par l'ANACT sont-ils remis aux directions et jamais aux syndicats.

"On n'a jamais autant parlé de performances qu'au moment où elles sont de plus en plus difficiles à définir". La montée d'une logique de service se traduit, dans la gestion, par la mise en place de procédures de certification. Les seuls outils d'évaluation disponibles sont quantitatifs et les indicateurs inadaptés à l'appréciation de la valeur d'usage.

Dans le même temps, se généralise l'individualisation de la gestion des personnes. *"La gestion des ressources humaines devient le premier opérateur de procédures, ce qui aboutit à reporter sur les personnes l'évaluation de ce que la gestion ne sait plus mesurer"*.

La pression sur les salariés passe par les actes de management et de gestion. Les logiques de certification en sont un des vecteurs principaux ; la certification opère le transfert de l'aléa du service, que les instruments de gestion ne savent pas maîtriser, par le biais de grilles de compétences assorties de critères classants. C'est, comme le taylorisme, une folie rationnelle qui laisse échapper toute la part invisible du travail.

Sur le terrain, on constate souvent des distorsions de méthodes et des procédés contestables dans la mise en œuvre des instruments d'analyse sur lesquels se fondent ces nouvelles approches, dont la gestion des ressources humaines est l'opérateur. Le management par objectifs, l'entretien d'évaluation fournissent d'autres exemples de telles distorsions.

Que faire pour ne pas se cantonner à la dénonciation ?

D'abord exiger des cadres le respect d'une certaine déontologie et instituer après débat des règles à la gestion des personnes. Pourquoi ne pas organiser un pilotage paritaire des diagnostics ainsi qu'une communication de leurs résultats aux salariés et à leurs représentants ?

Il faudrait également refuser les mensonges sur les pratiques et l'utilisation d'outils qui ne reflètent pas la réalité (ex. les feuilles de temps). Pour que les outils d'évaluation prennent en compte la réalité du travail, le préalable serait de donner la parole à ceux qui le vivent.

"Il faut soulever la chappe de plomb des directeurs financiers ; on ne plus faire l'économie de la mise en question de la pauvreté des outils de gestion".

Débat

Une telle critique est-elle réaliste ? La situation dans les entreprises est complexe et tous les outils ne sont pas à jeter aux orties : ils servent à organiser des mobilités internes, par exemple, et font l'objet d'une réflexion (F. Perin). La remise en cause de la GRH peut accroître le sentiment de culpabilité, alors que la place de la fonction dans les entreprises n'est pas confirmée. Pour F. Guillon, ergonomiste, la mise en accusation de l'ANACT est mal fondée, et la remise des rapports aux représentants du personnel ne garantirait pas la restitution des résultats des diagnostics aux salariés.

Il faut regarder la réalité, répond M. Bartoli. Les entreprises ne sont-elles pas dans une situation

irréelle ? Au niveau macroéconomique, l'actualité nous montre le décrochage entre la bulle financière et l'économie réelle. Le problème de fond se situe au niveau de la prise de décision. De nouvelles méthodes existent, qui permettent de prendre en compte la réalité du travail. Mais ce n'est pas la logique dominante dans les entreprises aujourd'hui.

IV. Témoignage d'un alcoologue d'entreprise

Patrick Buchard, Hassé consultants

"Je viens d'entrevoir ce que je fais comme métier. Je me savais alcoologue d'entreprise, en fait, j'ai répondu à la demande de gens en état de souffrance extrême..."

P. Buchard, ergonomiste formé par F. Hubault, a créé le cabinet Hassé consultants en 1989 après une expérience personnelle de l'alcool. Il a à son actif la réinsertion au poste de travail de 450 personnes licenciées pour problème d'alcool. Le cabinet compte 27 consultants, sociologues, ergonomes, médecins, sélectionnés sur leur capacité d'empathie.

Hassé consultants intervient en entreprise dans une démarche d'accompagnement : l'aide individualisée à la réinsertion au poste de travail. *"Je mets le casque, et je prends les coups pour les autres"* dit P. Buchard.

Il s'appuie sur des relais internes, met en place des groupes de parole : *"Je trouve des acteurs extraordinaires"*. Il souhaiterait un engagement plus ferme des dirigeants et des syndicats : *"Je voudrais aussi que la Sécurité sociale paye, pas les échecs, les réussites !"*

Les exemples cités dessinent un bref catalogue du traitement subi par ces personnes et montrent que l'alcool doit être vu comme un aboutissement de la souffrance. Comment en arrive-t-on là, à un tel niveau de dégradation ? L'alcoolisme au travail est un problème multifactoriel où l'on retrouve généralement une sur-responsabilisation de la personne au poste de travail, associée à un défaut de responsabilité de la hiérarchie ou de l'entourage. *"Tous les cas ont un point commun, le manque d'amour, auquel le travail est le meilleur des substituts"*.

D'expérience, P. Buchard peut dire que la dépendance à l'alcool frappe des gens de grande qualité ; et, si elle est difficile, son activité a des aspects très gratifiants car les gens réinsérés manifestent une reconnaissance *"fabuleuse"* notamment en montrant ce qu'ils savent faire : *"On a alors la tête dans les étoiles"*. Ceci vaut pour les consultants du cabinet, mais aussi pour la famille et pour l'environnement de travail, qui ne subit plus le coût des dysfonctionnements entraînés par la présence d'un alcoolodépendant.

Le travail sur les cas d'alcoolisme sert souvent de révélateur à des problèmes internes, nécessitant alors une intervention de consultant ou une démarche de coaching : *"Les gens ne se posent pas la question de ce qui est arrivé avant, or il y a eu des indicateurs, des signaux qui ont été ignorés"*.

La France est le leader de l'alcoolodépendance en entreprise, ce qui révèle un problème de fond. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : sur les effectifs des entreprises, 8 % sont alcoolodépendants, 16 % buveurs excessifs, 30 % buveurs habituels, 41 % buveurs occasionnels et 5 % abstinentes. Et pour une personne soignée, trois tombent dans la dépendance. L'alcoolisme, vu comme une maladie pour les cadres est considéré comme une tare pour les ouvriers.

P. Buchard confirme l'effet pathogène de l'évolution du travail : les repères s'effacent, il n'y a plus ni véritable projet d'entreprise, ni possibilité de forger un projet individuel. Il devient urgent de prendre en compte l'humain, certaines entreprises le font, qui veulent que leurs salariés aillent bien. La production y gagnera en qualité. Le champ de travail est immense, pour des consultants qui ne sont pas des charlatans : *"Pour faire ce travail, il ne faut pas avoir envie de pouvoir"*.