Remerciements

Ce livre n'a pas été généré par une Intelligence Artificielle (IA). Il a été rédigé par un Individu Aidé (IA) par les milliers de personnes qui m'ont parlé de leur travail. Merci au public très dynamique de la Cité des métiers de Marseille et PACA, parfois désorienté professionnellement et souvent désorienté par son travail.

Merci aux inspecteurs du travail, aux médecins du travail, aux services de prévention et de santé au travail, à l'ANACT, à l'INRS, à l'association Souffrance et Travail en France et à la CNESST au Québec. Tous à leur manière œuvrent en faveur de meilleures conditions de santé et de sécurité au travail.

Je remercie très chaleureusement toutes les personnes qui ont pris de leur temps pour relire ce texte, pour leurs commentaires avisés, francs et bienveillants. C'est grâce à elles que ce livre a gagné en clarté et en fluidité.

Je remercie tout particulièrement Jacques Limoges, Nicole Yergeau, Benjamin et Félice Tarte. Leurs commentaires de haut vol et d'une grande pertinence m'ont permis d'écrire avec plus de discernement et de finesse.

Je remercie et exprime ma reconnaissance à Boris Cyrulnik et Christophe Dejours qui ont pris de leur temps pour me répondre alors qu'ils étaient débordés ainsi que Pierre-Luc Racine, Laurent Febvay et Nathalie, mon épouse, pour sa relecture.

Merci à Marco et Pierre pour leur confiance et leur immense ouverture d'esprit.

Bonne lecture.

Dans sa gestion des ressources dites humaines, un gestionnaire ou un manager fait face au dilemme du prix à payer pour être un malfaiteur ou un bienfaiteur.

> *« … il y a l'IA qui prend soin… et l'IA qui blesse, le management algorithmique, être commandé par une application comme les chauffeurs de Uber… »*
>
> Patrick Dufault

Le management Pinocchio réduit votre identité d'humain et votre espérance de vie.

> *« En France il y a deux sortes de gens : ceux qui cachent leurs bulletins de salaires et ceux qui ont honte de les montrer. »*
>
> Wolinski

> *« Le troupeau, esclave de l'ordre établi, déteste celui qui ose danser au rythme de sa propre pensée. »*
>
> Marcel Proust

> *« Nous avons le cœur étrangement léger, quand de bonne foi, nous acceptons notre nullité dans un domaine quelconque. »*
>
> William James

Préface

Pour quoi et pour qui ?

Ce livre a pour but de sensibiliser les personnes qui traversent ou traverseront le monde du travail. Le besoin de sécurité psychologique est un facteur incontournable de bien-être au travail. Comment espérer s'épanouir au travail dans l'insécurité ?

Il s'adresse aux futurs travailleurs avec ou sans problématique de santé mentale… avant d'entrer dans le monde du travail, apprentis, stagiaires ; aux invisibles et autres précaires du monde du travail ; aux travailleurs indépendants ou salariés en activité dans la relation d'aide ; aux personnels soignants ; aux conseillers en insertion, en évolution professionnelle, en bilan de compétences ; aux psychologues du travail, psychologues en service de santé au travail, psychologues aux prises avec des questions liées au travail ; aux conseillers en emploi ; aux professionnels du développement de carrière ; aux médecins du travail ; aux représentants du personnel et aux représentants syndicaux ; aux intervenants sur la santé et la sécurité au travail ainsi que sur la qualité de vie au travail ; aux spécialistes du droit du travail ; aux contrôleurs et inspecteurs du travail ; aux directeurs et chargés de ressources humaines ; aux dirigeants et managers concernés par les situations de travail complexes ; aux contrôleurs CARSAT ; aux animateurs de groupes d'analyse de pratique, de groupes de codéveloppement professionnel ; aux superviseurs…

« La puissance de votre langage ne se situe pas là où vous le pensiez. »

Sandrine Zufferey, Steve Oswald et Pascal Gygax

« Le mouton a eu peur du loup toute sa vie mais c'est le berger qui l'a mangé. »

Proverbe géorgien

Introduction

Ratatouille

Ratatouille m'a soufflé dans l'oreille ce que vous allez lire. Il n'a fait que réunir des ingrédients de la vie professionnelle ordinaire et les assembler. Cet assemblage est apparu comme une recette mais ce n'en est pas une. Ratatouille est un observateur.

En France, le monde du travail a changé de nature ces 30 dernières années, surtout depuis l'intrusion du capitalisme financier. Mais dans quel sens ?

Vous terminez vos études. Vous entrez sur le marché du travail. Vous intégrez une entreprise ou un service public. Vous vous attendiez à disposer d'une marge d'autonomie et il n'en est rien. Comment réagissez-vous ? Vous pensiez travailler dans un bureau et vous vous retrouvez dans un *open space*. Comment réagissez-vous ? Vous pensiez bénéficier de formations de qualité mais le temps manque et quand la formation existe, la qualité de cette dernière fait défaut et vous devez récupérer le travail en attente. Comment réagissez-vous ? Vous vous attendiez à des possibilités d'évolution mais les possibilités sont en réalité très limitées. Comment réagissez-vous ? Vous vous attendiez à un esprit d'équipe et vous tombez dans un panier de crabes. Comment réagissez-vous ? Vous vous attendiez à réaliser des tâches variées et intéressantes. Vous réalisez des tâches répétitives et ennuyeuses.

Quelle aide apporter à un travailleur qui témoigne de sa souffrance au travail ? Quel conseil lui donner lorsqu'il vous confie sa souffrance vis-à-vis de son supérieur hiérarchique et/ou de ses collègues ? Selon mon expérience, la santé mentale au travail évolue sur un continuum psychologique au gré de votre contexte.

Ce livre expose une partie des dérives du management. Il propose aussi de prendre soin de soi au travail, avant de prendre soin des autres, et soin les uns des autres.

Pour décrire le monde du travail et la relation humaine au travail en Occident, un seul point de vue, qu'il soit libéral, marxiste, libertaire ou mixte, reste

insuffisant. Ici, le point de vue sera transdisciplinaire et personnel. Travailler est aussi un voyage intérieur. Le travail permet de se construire une identité. Mais quand le nez de votre manager s'allonge comme celui de Pinocchio, il touche votre santé. À l'aide de ce manuel de survie en milieu managérial risqué, prenons en main notre santé et notre sécurité.

Ce livre fait suite à mon précédent ouvrage, *Voyage au pays du développement de carrière*. Depuis sa publication, j'ai été pris moi aussi dans la toile du nouveau management et de sa stratégie langagière, termes que j'emprunte à Christophe Dejours. En tant qu'aidant, j'ai mobilisé un certain nombre de ressources notamment langagières pour me relever et tenter de rétablir ma santé psychologique au travail.

Je ne m'étendrai pas sur la dimension économique mais je la remettrai à sa juste place. Elle ne justifie pas les décisions managériales qui desservent les travailleurs.

Pour certaines personnes le travail représente ou représentait un espace de socialisation, un lieu de construction d'une identité professionnelle et personnelle.

Qu'en est-il aujourd'hui de ce lieu de construction de notre identité d'être humain, de notre identité professionnelle et de celle des personnes qui reçoivent de l'aide ?

Certains psychologues français, y compris des psychologues du travail et des organisations, ne sont pas suffisamment formés pour pouvoir faire face au nouveau management et à sa stratégie langagière que j'appelle le *management Pinocchio*.

Une nouvelle profession de psycho-socio-ethno-linguiste du travail serait-elle à créer ?

Vous en découvrirez un peu plus sur le management Pinocchio dans le chapitre 1. Si ça ne vous suffit pas, découvrez *Pinocchio 2.0 dans le* chapitre 2.

Certains psychologues salariés, comme d'autres aidants des organisations privées et publiques, ne sont pas en capacité de protéger leur public car ils ne sont pas en mesure de se protéger eux-mêmes. Ils subissent de plein fouet les changements répétés de procédures, de protocoles, d'organisation, de tâches et les éléments de langage déstabilisant que le management renforce depuis bientôt trois décennies.

Par exemple, des professionnels de la relation d'aide, et pas seulement ces professionnels, sont « *invités* » ou fortement « *encouragés* » à enregistrer sur une plateforme numérique des données personnelles. Ces données personnelles concernent directement leurs activités de relation d'aide et celles de leurs publics/clients/fournisseurs/bénéficiaires/usagers, parfois vulnérables. Mais :

1. Leurs publics/clients/fournisseurs/bénéficiaires/usagers sont-ils bien informés ?
2. Ont-ils donné leur consentement libre et éclairé concernant cet enregistrement ?
3. Ces professionnels sont-ils en mesure de protéger ces données personnelles ?

Tic et Tac, et pas seulement Tic et Tac, nous donneront leurs leçons au chapitre 3.

Les aidants ont le cœur sur la main, c'est-à-dire un fort désir d'apporter de l'aide à leurs semblables. Cette cible du nouveau management est donc particulièrement vulnérable. Leur formation initiale n'a fait qu'achever le formatage qui les fait se sentir coupables, honteux ou dans la peur d'être non conformes, de « faire du tort à autrui ». Dans leur milieu de travail, ce conditionnement va manipuler inconsciemment certains d'entre eux lorsqu'ils se sentiront non conformes aux attentes de la hiérarchie ou de leurs collègues. Quel pain béni pour un décideur, d'autant plus que leur public est lui aussi vulnérable. C'est toute une chaîne de vulnérabilité qui est instrumentalisée.

Comment préserver sa santé mentale au travail lorsque le nouveau management fait le nécessaire pour la dégrader tout en tenant un discours promotionnel de la santé ?

Les professionnels de la relation d'aide, de la santé, les managers eux-mêmes et de nombreux travailleurs sont « *baladés* » dans leur milieu de travail sans disposer des ressources ou ingrédients du « *bonheur* » au travail. Voyons au chapitre 4 ce que nous dit « *La Petite Maison dans la prairie* » sur les besoins psychologiques, notamment sur le besoin de sécurité psychologique au travail.

La Pinocchio connexion 2.0 est difficile à identifier, à nommer. Elle se cache parfois derrière un petit « *Il faut passer par cette application puis par ce logiciel mais avant il faut aller sur cette plateforme numérique* » suivi d'un « *Bien sûr vous aurez récupéré votre code sur telle autre application en passant par votre boîte mail pour récupérer votre nouvel identifiant.* » « *Si ça ne fonctionne pas, il faudra recommencer l'opération plus tard.* » « *Le serveur est en maintenance.* » « *Ah la plateforme fonctionne enfin.* » « *Oh la procédure a changé* ! » « *Il faut tout reprendre.* » Vous tournez en rond. Il est difficile de s'en protéger. Où se trouve la liberté des humains dans ce labyrinthe numérique ? Nous verrons ce qu'en dit le courageux Kirikou dans le chapitre 5.

Ce mal se dissimule en partie derrière les nouvelles technologies. Parfois il se montre à visage découvert. Le prédateur est là face à nous. Il arrive que nous ne le voyions pas. Même visible, ce mal peut paraître inconcevable et sidérant pour les personnes portées par des valeurs autres qu'économiques et de compétition : altruisme, entraide, partage, empathie… Pourtant nous

sommes équipés d'un instinct de survie. Où est-il ? La Bête au bois dormant vous réveillera-t-elle dans le chapitre 6 ?

Ce mal d'être au travail conduit à des drames, des maladies, des suicides…

Dans le monde du travail occidental, nous sommes en train de passer de la lutte contre les mauvaises conditions matérielles de travail (qui existent encore) telles que salaires indécents, insécurité physique, temps de travail et horaires de travail ruinant la santé physique, exposition à des produits dangereux, insuffisance des moyens matériels pour atteindre les objectifs de production... à la sidération face aux organisations déshumanisantes : intensification des cadences de travail, objectifs déconnectés des moyens et des besoins de celles et ceux qui réalisent le travail, banalisation de l'autoritarisme des petits chefs, impuissance face aux nouvelles techniques de management, technicisation à outrance des tâches de soin ou de relation d'aide, désarroi face au refus du dialogue social, sentiment de trahison face aux promesses non tenues (y compris par les syndicats), atteintes déshumanisantes face aux systèmes numériques de contrôle et aux supérieurs hiérarchiques contrôlants.

Dans cet univers psychologique où règne l'inversion des faits, du sens et des intentions, l'organisation n'est pas immature. Elle est dangereusement pervertie. Dr Jekyll et Mister Travail nagent comme un poisson dans l'eau dans le chapitre 7.

Ce qui est brisé chez une personne et dans une équipe n'est pas toujours visible dans l'immédiat. Les techniques pour briser l'être humain au travail et les collectifs de travail solidaires sont de plus en plus utilisées par le pouvoir et le nouveau management.

Ces organisations et ces techniques de management produisent non seulement des comportements dangereux pour le travail mais surtout dangereux pour l'identité des personnes qui travaillent. Elles favorisent l'émergence de personnalités dangereuses. Elles valorisent leur dysfonctionnement donc le dysfonctionnement organisationnel.

Les procédés sont simples et compliqués : dire une chose et son contraire, dire et ne pas dire, faire semblant, donner des ordres contradictoires, nier, « demander » sans exiger, « proposer » une obligation, ajouter une tâche, mentir, mentir, encore mentir.

Nous irons titiller un tabou de la psychologie au chapitre 8. Accrochez-vous les pros. Des procédés causent des préjudices dans l'organisation et sur les subordonnés.

Hannah Arendt a tenté de décrire et de comprendre ce phénomène destructeur qui consiste à nier le mal ou à le banaliser pour y participer sans culpabilité ni honte.

Depuis l'approche humaniste de La Boétie jusqu'aux travaux de Dejours, nous pouvons mieux décrire et comprendre le phénomène complexe de banalisation et de généralisation de la souffrance psychique au travail par le nouveau management.

Sortons la tête de l'eau au chapitre 9 grâce à la force naturelle de Tom Sawyer.

Les témoignages de salariés reçus en consultation indiquent que plus aucun secteur d'activité ni aucun statut n'est épargné par cette vague de souffrance au travail. Au chapitre 10, laissons Sherlock Holmes résoudre une affaire qui semble personnelle et nous en révéler les secrets familiaux.

La souffrance au travail n'est pas dû au hasard ni à la malchance. Les travailleurs la ressentent même s'ils n'ont pas les ressources pour l'exprimer et la dépasser.

Le nouveau management parvient parfois à dégoûter de leur travail des travailleurs qui aiment leur activité, notamment les professionnels de la relation d'aide et du soin.

Avec les *bullshit jobs*, un travailleur sait à quoi s'attendre. Parce qu'il aime son cœur de métier, un travailleur empêché de bien faire son travail sera touché dans ses valeurs, blessé dans ses sentiments, heurté dans ses croyances et son identité. Nous verrons dans le chapitre 11 qu'il existe une autre musique que celle de Pinocchio.

Par conséquent, si nous voulons pouvoir continuer d'aider les autres, il est d'autant plus important pour les aidants concernés de nommer la dégradation des conditions de travail et la stratégie langagière employée pour briser leur identité professionnelle.

Le nouveau management s'impose comme nouvelle maltraitance institutionnelle notamment via la *com*. Il brise ce qu'il y a de plus précieux pour les aidants : **le lien**.

L'alliance représente le cœur de métier des aidants. Le lien brisé par le management augmente les risques de brisures entre aidant et aidé. Qui est capable de les percevoir ? Qui peut les réparer et renégocier son contrat psychologique implicite ?

Comment préserver la santé mentale des aidés lorsque le management fait le nécessaire pour dégrader celle des aidants tout en faisant la promotion de la santé ? Il nous faudra parler du contrat psychologique que nous avons créé à nos dépends.

Notre dernière chance sera de convoquer *Braveheart* dans le chapitre ultime, le 12.

Enfin, *Matrix* nous rappelle à notre désir de vivre en tant qu'êtres humains libres.

Ratatouille, fais-nous part de tes observations et ouvre-nous des voies de guérison.

« *Il vaut mieux croiser des sorcières que des menteurs.* »

Proverbe malgache

« *La culture nouvelle commence là où le travailleur et le travail sont traités avec respect.* »

Maxime Gorki

1 Insécurité psychologique en milieu de travail : le contrat avec Pinocchio

Pourquoi Pinocchio ment-il ? Pourquoi ment-il impunément ? Pourquoi ment-il sans culpabilité ? Le management Pinocchio fonctionne non pas avec notre consentement car nous n'en voulons pas, mais avec notre participation, voire notre complicité. Qu'est-ce que le management Pinocchio ? Le management Pinocchio incarne l'art de ne pas respecter ses engagements et de mentir *habituelle-ment* à ses subordonnés.

Cette histoire de Pinocchio pourrait commencer avec les offres d'emploi. 50 % des offres d'emploi dans les secteurs de l'industrie, de la santé et des services à la personne publiées par France Travail seraient illégales et mensongères (CNTPEP, 2024). Devant une annonce mensongère type « CDD 12 mois, possible CDI », le candidat constate qu'il s'agit d'une mission de 5 jours, renouvelable à la semaine, selon l'enquête CGT Chômeur.

Que pensez-vous de l'entretien d'embauche ou de motivation pendant lequel le candidat enjolive ses défauts et le recruteur passe sous silence la réalité du travail ?

On vous aurait donc menti ? L'offre d'emploi était accrocheuse et vous avez peut-être été séduit pendant l'entretien de recrutement, mais vous déchantez. Ce n'était qu'un amuse-bouche. Bienvenue dans la série « Petits et grands mensonges au travail ».

Quelles attentes sont construites de part et d'autre à partir de ce jeu de dupe ?

Vous conviendrez que les propos mensongers de votre interlocuteur, quel qu'il soit, ne représentent pas une bonne base de discussion ni de confiance.

Notre propos ici concernera ce qui se passe après la signature du contrat de travail.

Si vous êtes heurté par les mensonges, votre besoin de sincérité est encore vivant.

Avant de définir la stratégie langagière de Pinocchio, résumons son contexte actuel.

Le capitalisme financier a pour premier effet psychologique de nous faire croire que faire du chiffre est la priorité du monde du travail et, au final, des êtres humains. Le deuxième effet Kiss Cool* du capitalisme financier actuel semble être la banalisation voire la valorisation des chefs qui ne possèdent pas les compétences des travailleurs. Il en découle quelques malentendus, pour ne pas dire des « problèmes d'audition », car ces nouveaux chefs manient une langue au service des chiffres.

Certains de ces chefs veulent partager une culture commune du travail. Oui mais laquelle ? Utilisent-ils la langue pour imposer insidieusement un type de langage ?

Il existe un troisième effet Kiss Cool : la perte de confiance et de lien. Sur le plan psychologique et à l'échelle de notre société, peut-on parler de grande déconnection ?

Les deux premiers chapitres décriront un certain usage qui est parfois fait de notre langue par les managers Pinocchio, gestionnaires Pinocchio et décideurs Pinocchio. Les travailleurs et leurs supérieurs hiérarchiques parlent la même langue. Mais parlent-ils forcément le même langage ? Jetons un œil sur trois types de langage.

L'ère est à la communication. Le pouvoir et le nouveau management utilisent une stratégie langagière et des éléments de langage reposant sur des processus psychologiques et linguistiques que nous verrons plus loin. Cette stratégie permet de masquer leurs véritables intentions. Le manager Pinocchio, lui, se contente de mentir.

Le but de sa stratégie est de donner l'illusion du choix aux subordonnés afin d'obtenir une obéissance aux ordres, obéissance apparemment consentie. Mais à quel prix ? Cette stratégie langagière trompeuse permet de mettre les subordonnés dans l'impossibilité de comprendre ce qu'il se passe, donc de penser et de contester. Nous verrons qu'une simple phrase prononcée ou envoyée par mail devient une stratégie.

Qu'est-ce qu'une stratégie ? Qu'est-ce qu'une stratégie langagière ? Qu'est-ce que le nouveau management ?

Le terme *stratégie* vient du milieu militaire. Une stratégie est un plan comprenant un ensemble d'actions coordonnées. Le but de ce plan est de « gagner la guerre ». Il y aurait donc une guerre ? Est-elle économique, financière, technologique ou autre ? Qui est l'ennemi ? Le travailleur ? Le fait qu'il pense par lui-même, qu'il communique ?

Une personne va travailler pour se nourrir, nourrir sa famille, avoir un toit sur la tête, des vêtements, etc. Elle ne pense pas forcément à la guerre quand elle va travailler.

Une stratégie langagière repose sur le choix d'un vocabulaire visant à tromper « *l'ennemi* » (le collaborateur et/ou le subordonné) pour aboutir à certaines fins.

Le management désigne à la fois l'équipe dirigeante et les techniques visant à augmenter le contrôle des activités et la performance (notamment financière). Le nouveau management intègre les nouvelles technologies pour arriver à ses fins.

> *« On sait que des mots bien choisis ont le pouvoir de convaincre, ou bien de rendre une personne crédible ou sympathique aux yeux de ses interlocuteurs. »*
>
> S. Zufferey, S. Oswald et P. Gygax, 2025

Ce qui est appelé « *changement organisationnel* » passe notamment par le langage. Ce langage qui permet un contrôle particulièrement efficace se situe sur trois plans :

- **Le langage verbal trompeur** qui permet de neutraliser la réflexion, l'analyse, la contestation ou d'obtenir un consentement individualisé et collectif en leurrant managers, subordonnés, clients, fournisseurs, partenaires et autres *collaborateurs*.
- **Le langage numérique binaire** qui impose sa logique dématérialisée et déshumanisante. Ça marche ou ça ne marche pas techniquement. Si ça ne marche pas, la procédure est bloquée ou retardée donc humainement décourageante. De plus, le tout numérique individualise les échanges et surtout isole les travailleurs.
- **Le langage bureaucratique déresponsabilisant** qui permet de se dédouaner de son sens de responsabilité, d'éviter des sentiments de honte et de se déculpabiliser par rapport à ses actes : « *Je ne fais qu'obéir. Les ordres viennent d'en-haut.* » La bureaucratie déresponsabilisante plonge les travailleurs dans l'impuissance.

Le langage verbal trompeur fonctionne à plus ou moins long terme selon le niveau d'information, d'aliénation psychologique, de dépendance affective, la lucidité et la crédulité des destinataires et selon l'efficacité de la stratégie langagière adoptée par Pinocchio le manager. Cette stratégie langagière est basée sur la tromperie. Tôt ou tard, généralement trop tard, la tromperie est découverte et va susciter des réactions. C'est là qu'intervient le deuxième niveau : le langage numérique binaire.

Le langage numérique binaire ne donne aucune alternative humaine : ça fonctionne ou ça ne fonctionne pas techniquement. 1. Il est imposé. 2. Les travailleurs utilisateurs sont renvoyés vers des supports numériques plutôt que vers des humains. S'ils veulent se protéger et contester, ils se perdent dans les méandres des applications numériques. Allez déposer un fil d'Ariane dans ce labyrinthe ! Bonne chance !

« *Au-delà de 3 ou 4 heures d'écran par jour, le risque de dépression est multiplié par 4* », nous dit Boris Cyrulnik interrogé le 20 mai 2026 (interview publiée sur YouTube).

Lorsqu'un travailleur, un représentant syndical ou un représentant du personnel arrive à sortir de ce labyrinthe numérique, il restera encore le bon vieux troisième niveau pour lui faire barrage : l'organisation et le langage bureaucratiques déresponsabilisants. Ce langage a été identifié par Hannah Arendt lorsqu'elle a analysé le procès des responsables nazis jugés à Nuremberg : « *C'était les ordres.* »

Ce n'est ni le numérique ni la bureaucratie en soi qui provoquent de l'insécurité. L'insécurité provient du tout numérique **imposé** et de l'intention trompeuse camouflée derrière un discours calculé (1er niveau), derrière le rempart numérique (2e niveau) et derrière la logique bureaucratique (3e niveau). Cela induit indirectement une insécurité. Cette insécurité est parfois difficile voire impossible à relier à l'intention.

Cependant, n'abandonnons pas si facilement notre esprit critique. Les applications numériques et autres plateformes ou logiciels induisent un biais d'automatisation et orientent les actes. Cette induction et cette orientation présentent des risques en eux-mêmes pour les personnes en provoquant la suspension du sens critique.

Les effets psychologiques de cette stratégie langagière sont la confusion mentale, la peur, l'impuissance, le renoncement, la résignation, l'abattement et parfois au bout du compte un bug psychologique, c'est-à-dire un risque de mort psychique.

Quand une personne ne peut pas fuir un environnement menaçant, cette personne développe un facteur durable de vulnérabilité qui affecte en profondeur son identité. Et il est parfois très difficile de fuir son environnement de travail, n'est-ce pas ?

L'identité personnelle, à savoir notre sensibilité, notre vision du monde, nos besoins, notre personnalité, nos valeurs, nos intérêts, nos compétences, nos croyances, nos forces, nos faiblesses, notre éducation, notre culture, notre humanité, notre corps, et la conscience de tout cela, c'est-à-dire de qui nous sommes, se construit sur nos observations d'autrui puis de nous-mêmes et à