

NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL, SOUFFRANCE AU TRAVAIL ET ORIENTATION

par Christophe Dejours

Psychiatre, psychanalyste, directeur du laboratoire
de psychologie du travail du CNAM, Paris

Revue *Questions d'orientation*, n°1, mars 1999, pages 51-66

*Je vais rassembler quelques éléments de discussion relatifs à une responsabilité bien particulière qui préoccupe nombre d'entre nous dans l'époque que nous traversons actuellement, à savoir la responsabilité qui est la nôtre dans le malheur dont souffre une partie de la population par le truchement du chômage et de la pauvreté. J'essaierai de montrer que, dans le consentement à ce malheur qui va croissant, le rapport au travail joue un rôle très important. À partir de cette analyse, j'essaierai de vous adresser quelques questions sur la responsabilité qui revient à ceux qui ont une charge d'orientation scolaire et professionnelle dans cette conjoncture qui est, à bien des égards, tragique. Ma question de départ est la suivante : **comment est-il possible que notre société admette un nombre croissant de chômeurs d'une part, de nouveaux pauvres d'autre part, sans que cela ne déclenche des mouvements de grande ampleur, en tout cas jusqu'à une période récente ?***

Pourquoi des injustices moins criantes aujourd'hui provoquaient-elles de vastes mouvements sociaux avant les années 1980, pendant la période des Trente glorieuses, cependant que des iniquités beaucoup plus graves et manifestes se développent pratiquement sans opposition organisée depuis quinze ans ? L'hypothèse que je voudrais défendre consiste à accorder un rôle crucial au travail lui-même comme amortisseur de conflits entre les dirigeants de l'économie et de la politique et, d'autre part, les gens ordinaires. Ou, pour le dire autrement, les formes contemporaines d'organisation du travail joueraient un rôle essentiel dans la démobilisation et le renoncement à lutter contre l'injustice.

Pour aborder cette question, je m'appuierai sur des recherches conduites auprès de travailleurs, d'agents, d'opérateurs, de cadres – y compris cadres de direction – sur le rapport au travail dans le contexte actuel d'évolution de l'organisation du travail, de la gestion et du management aussi bien dans les entreprises industrielles que dans les services et dans le service public. Mais il faut préciser que le matériel empirique sur lequel je m'appuie est un peu particulier ; il repose sur une méthode particulière d'enquête spécifiquement mise au point pour **essayer d'avoir accès au rapport entre souffrance et travail, entre souffrance, travail et subjectivité**. C'est quand même le problème du *consentement* au contraire de la réaction qui est en cause ici, avec une préoccupation théorique très large : **quelles sont les incidences de la souffrance sur la formation des conduites humaines et, en particulier, sur l'action ?**

Quand on pose la question du rapport entre travail et souffrance, on envisage en première intention la souffrance comme une conséquence du travail. La souffrance est conçue comme le terme d'un processus psychologique, une issue malheureuse d'une situation de travail, paraissant anecdotique pour un chercheur, mais elle ne l'est pas évidemment pour le médecin, le psychopathologiste, le psychologue clinicien, mais cette justification ne suffirait pas à autoriser un débat directement intégré au sein de l'action. L'idée que je voudrais soutenir ici sur la souffrance est un peu différente de celle qu'en ont généralement les spécialistes de l'action, sociologues ou philosophes. Il y a un au-delà de la souffrance, comme conséquence d'un processus malheureux. À l'analyse, la souffrance se révèle non seulement

comme le terme d'un processus, mais aussi comme l'origine psychodynamique de nouveaux processus auxquels la tradition philosophique et sociologique n'accorde généralement guère d'attention et qui, cette fois, vont de la souffrance vers le travail et au-delà, vers la formation de la volonté et de l'action. Sous certaines conditions d'investigation, la souffrance apparaît comme le point de départ de toute activité. En quelque sorte, même si elle relève en première intention de la passivité du philosophe, la souffrance n'est pas seulement *passion*, elle est aussi *protension*, dans la mesure où elle appelle à s'engager dans le monde pour essayer d'y trouver des réponses, des solutions, des soulagements. Autrement dit, notre rapport au monde, notre engagement, notre implication sont fondamentalement portés par la souffrance, la souffrance est le départ de l'action. C'est en quelque sorte le ressort premier de la mise en mouvement de l'intelligence et de l'ingéniosité. Le travail est une voie offerte à la souffrance pour se dépasser elle-même, se transformer, s'élaborer ; c'est une épreuve offerte à la subjectivité elle-même pour s'écouter, s'accroître voire s'accomplir.

Mais, même si l'on s'en tient à l'analyse de la souffrance comme conséquence d'un rapport au travail, la souffrance n'est pas non plus le terme du processus qui va des rapports sociaux jusqu'au sujet. Face à elle, le sujet n'en reste pas toujours à subir passivement et à souffrir ce dont il est l'objet, il se défend en sorte de préserver sa santé mentale et de ne pas s'abandonner à l'aliénation et à la folie. Or, ces stratégies de défense ont des incidences importantes sur la façon dont le sujet interprète la situation dans laquelle il se trouve et il organise ses conduites. Elles pèsent aussi sur la volonté de l'expérience vécue jusqu'à l'espace de discussion où s'élaborent les accords, les normes, les règles organisant le monde social du travail et permettant de le faire évoluer.

Pour aller directement à l'essentiel, je dirais que la progression récente des doctrines néolibérales a fait surgir à l'intérieur même des rapports de travail une préoccupation de plus en plus prégnante vis-à-vis de la clientèle, avec un privilège systématiquement accordé à la rentabilité sur la qualité, même s'il est de bon ton d'afficher la qualité totale.

L'évaluation économique marchande tend à s'insérer dans toute la relation au travail et à se substituer aux rapports de commandement, de surveillance et de contrôle assumés naguère par des contremaîtres et des chronométrateurs. En quelque sorte, pilotage économique direct des comportements laborieux : chaque geste, chaque opération, chaque poste de travail, chaque service, chaque atelier font l'objet d'une évaluation économique directe au plus près du terrain. Auparavant, il existait d'autres formes d'évaluation que celles que nous connaissons aujourd'hui, qui consistaient à mesurer la production, mais qui portaient d'abord sur le travail, sur l'activité. Les nouvelles formes d'évaluation n'accordent qu'une attention lâche au travail concret et portent de plus en plus directement sur les coûts et les bénéfices. C'est un changement profond qui bouleverse les repères traditionnels – qualité et quantité du travail – auxquels se référaient les travailleurs ; ce changement a été rendu possible grâce à l'informatique qui permet de comptabiliser chaque geste et d'en mémoriser les effets, c'est la première condition technologique de ce changement. La deuxième condition technologique de ce changement, c'est que les opérateurs acceptent d'alimenter eux-mêmes les machines informatiques ; le nouveau système ne peut fonctionner que si, en plus de leur travail habituel, les opérateurs produisent eux-mêmes des données et des informations sur leur activité au moment où ils la réalisent, s'ils saisissent eux-mêmes ces données dans les terminaux d'ordinateurs, alors le système fonctionnera.

Ainsi, le contrôle disciplinaire classique, traditionnel, devient-il *auto-contrôlé*. *Auto-contrôle*, c'est le terme qui est adopté dans beaucoup de secteurs industriels, dans de nombreuses usines. Les données que chacun fournit servent à l'évaluation de l'activité de chaque opérateur qui se fait souvent en temps réel, surtout en continu. La présence du client

devient de plus en plus prégnante, il arrive ainsi que le client surveille lui-même la fabrication confiée à des sous-traitants, les clients sont même souvent face à l'opérateur en direct. À l'intérieur d'une entreprise se construisent aussi des rapports de clientèle entre les différents services : tout est comptabilisé en fonction du coût de l'évaluation et, si ce n'est pas possible, le contrôle par la clientèle est renversé par ce qu'on appelle la *direction par objectifs*. Ce système permet une plus grande flexibilité que le contrôle disciplinaire de service ; on accorde à chaque opérateur, à chaque équipe, une *autonomie*, terme consacré dans l'organisation de la gestion de cette activité, mais cette dernière ne peut se déployer qu'à l'intérieur du cadre défini par les objectifs affichés en termes de dépenses et de recettes. L'autonomie du faire est réelle, mais avec tout le pouvoir sur l'allocation des moyens et des ressources dont on aurait besoin pour atteindre les objectifs, de sorte que l'autonomie n'est souvent concédée qu'en échange de nouvelles modalités de domination où la flexibilisation de la production joue un rôle essentiel.

C'est un point important de la discussion sur la responsabilité : pas de responsabilité si pas d'autonomie, pas de responsabilité si pas de liberté. Je crois que l'autonomie est en fait liée à de nouvelles formes de domination et que c'est un marché de dupes.

INFLIGER LA SOUFFRANCE

La flexibilité de la production suppose la coopération des agents au fonctionnement de l'autocontrôle, c'est-à-dire à la fabrication des moyens dont se sert l'entreprise pour évaluer leur conformité. Curieuse situation où les agents produisent eux-mêmes méthodiquement ce qui va servir à les évaluer et éventuellement à les sanctionner. Comment obtient-on la coopération à ce nouveau système qui pourtant, en définitive, fait souffrir beaucoup ? Au moins deux réponses doivent être envisagées, qui ne sont pas forcément contradictoires, peut-être complémentaires.

Pour certains agents, l'évaluation, la direction par objectifs présentent de nombreux avantages : l'évaluation directe et individualisée serait plus fine et plus juste parce qu'elle permettrait une comparaison plus précise des performances et des mérites de chacun avec des incidences sur les évolutions des salaires et l'avancement des carrières. la direction par objectifs s'accompagnerait aussi d'une plus grande polyvalence et enrichirait le travail allant dans le sens inverse de la fragmentation des tâches, de la routine ennuyeuse, de la répétition, de la monotonie.

Pour les autres au contraire, ces nouvelles formes de gestion et d'évaluation conduiraient à une augmentation incontrôlable de la charge de travail. L'autocontrôle se confondrait avec la perte de tout le contrôle personnel sur la charge de travail et marquerait le recul du contrôle et de la protection assurée jusque là par le droit : dépassement des horaires légaux, infraction plus fréquente aux règles de sécurité, atteinte à la santé physique et mentale, pathologie du surmenage, etc. Pourquoi ces agents consentent-ils à ce système s'ils le désapprouvent ? C'est la contradiction entre les mobiles et les conduites qui pose ici problème, à la différence du groupe précédent. Il se pourrait que cette coopération, surprenante autant que durable d'ailleurs, soit redevable pour une bonne part à la souffrance des agents et aux défenses dont ils usent pour limiter les effets de cette souffrance. Pour autant que l'on s'appuie sur les investigations cliniques qui sont pratiquées par les chercheurs en laboratoire et sur le terrain, il semble qu'au centre de la souffrance, on trouve la peur. Est-ce une situation générale ? Je ne saurais le dire, mais il suffit qu'il y ait de telles situations pour qu'il faille en analyser les ressorts du point de vue théorique, du point de vue politique, mais aussi de celui de la responsabilité. Je ne parlerai ici que des entreprises où, manifestement, des changements de

structure ont fait apparaître des problèmes humains sérieux pour lesquels nous avons été appelés comme experts ou chercheurs.

Pourquoi la peur ? D'une part parce que les opérateurs se sentent seuls et impuissants face au dispositif de l'autocontrôle et de l'évaluation. Peur de ne pas être à la hauteur des performances attendues. D'autre part parce qu'ils sont témoins et parfois victimes de pratiques managériales iniques. Comment caractériser ces pratiques ? Travaillent couramment des stagiaires non rémunérés qui poursuivent leur tâche en échange de fausses promesses d'embauche interminablement reportées suivies de nouvelles fausses promesses. On demande à tous de donner un coup de collier en échange de fausses promesses selon lesquelles une fois passée la période noire, on embauchera du personnel de façon à en finir avec la surcharge chronique de travail, mais on n'embauche pas. Au contraire, on s'appuie sur ces nouvelles performances pour dégraisser encore les effectifs. On établit des accords sur la réduction de la durée de travail, j'ai vu 32 heures par semaine par exemple, on passe des conventions de réduction de salaire proportionnelle en échange de promesses d'embauche. En fait, les opérateurs travaillent 50 heures par semaine, sont payés 32 heures et personne n'est embauché, les syndicats sont bernés comme les stagiaires et perdent leur crédibilité. Le chantage au dépôt de bilan et au chômage, le recours à la sous-traitance, on s'en sert comme intimidation parce que le coût de ce travail serait plus faible qu'avec les "opérateurs-maison", on ferme les yeux sur la sous-traitance en cascade, avec en bout de chaîne des travailleurs au noir et des travailleurs en situation irrégulière, bien utiles au système. On stimule une concurrence généralisée entre opérateurs, stagiaires, sous-traitants, travailleurs en emploi précaire, contrats emploi-solidarité, etc. Ce qui génère un climat général d'insécurité.

La menace de réduction des effectifs, d'évaluation permanente des personnes sur des critères non négociables, la définition des objectifs de façon unilatérale conduisent à l'apparition de ce que d'aucuns appellent **le syndrome de l'homme en trop**, c'est-à-dire un ensemble de symptômes ordonnés par la crainte d'être désigné parmi les autres pour être mis à l'écart du service ou de l'entreprise. **Le résultat psychique de ces techniques de management, c'est l'apparition de nouvelles formes de décompensation psychopathologique identifiées ces dernières années, pas seulement les crises de nerf mais aussi les violences dont vous n'entendez pas beaucoup parler, parce que tout le monde est d'accord pour se taire là-dessus. Les violences, les actes médico-légaux se multiplient au travail, le vandalisme, les tentatives de suicide, les suicides sur les lieux mêmes du travail selon des modalités cliniques tout à fait inédites par rapport à ce qu'on sait à ce sujet depuis plus de 50 ans, c'est-à-dire la mémoire de la médecine du travail depuis 1946. Cette souffrance, ces décompensations, personne dans l'entreprise ne les ignore totalement.**

Alors, cette description qui vient d'être esquissée comme la partie noire du tableau peut vous apparaître tout à fait surprenante. Elle est construite à partir de l'analyse méthodique du vécu subjectif des opérateurs, pour cette raison, nous l'appelons *description subjective du travail*, c'est-à-dire une description construite à partir de la parole des opérateurs eux-mêmes. L'incrédulité face à cette description vient de ce que, dans les entreprises où fonctionne le *management par la peur*, circule une tout autre description du travail : la production, la qualité, l'autocontrôle, la sécurité, les performances économiques. C'est ce que l'on désigne sous le nom de *description gestionnaire du travail*, faite à partir des données de la gestion, surtout à partir de l'organisation prescrite, de ce qui devrait être, et qui est donnée en général par le service des méthodes ou des ressources humaines. Et cette description gestionnaire dit aussi toute une part de vérité, mais souvent sans commune mesure avec la *description subjective du travail*. Or le décalage entre ces deux descriptions tend, semble-t-il, d'après nos enquêtes, à s'accroître. Pourquoi ? Parce que, accompagnant les nouvelles formes d'organisation du travail dans ces entreprises, un intense travail de communication est

produit. Dès le début, les réformes de structures sont accompagnées sans discontinuer par **un intense travail de communication fondé sur cinq principes** :

1. Le déni ou le désaveu du travail réel et des difficultés considérables qu'on éprouve à travailler dans une telle organisation.
2. La production d'une version de la réalité du travail donnée sur le mode de la publicité commerciale qui vante les succès, les avantages, les mérites et la qualité de la production de chaque service, mais atténuée ou efface ce qui les contredit. La spécificité de cette version, c'est qu'elle n'est pas seulement destinée aux clients extérieurs, ce n'est pas seulement une publicité, mais qu'elle circule aussi à l'intérieur et se donne pour un moyen d'information, c'est ce qu'on appelle la communication interne.
3. Effacement des traces : lorsque surviennent des incidents – accidents, malveillances, pertes injustifiables, infractions au droit du travail –, ils sont méthodiquement effacés de façon à faire échouer par avance d'éventuelles instructions judiciaires.
4. Pour cette communication, on met en oeuvre des médias spécifiques, pas n'importe lesquels, adoptant le style synthétique jusqu'à être superficiel, privilégiant toujours les images au détriment du texte écrit au nom du respect du lecteur qui manque toujours cruellement de temps pour lire, et surtout pour réfléchir.
5. Ces pratiques managériales font l'objet d'une rationalisation à l'intérieur même des bulletins de communication interne, rationalisation au sens psychologique du terme, c'est-à-dire au sens de justification par réalisme scientifique, en l'occurrence la guerre économique, la guerre concurrentielle, la guerre des entreprises, la mondialisation des marchés... Sans l'articulation rigoureuse de ces cinq éléments, la communication perd de son efficacité, ce qui arrive effectivement parfois. Si l'écart entre la *description subjective* et la *description gestionnaire du travail* atteint parfois une telle ampleur, pourquoi la discordance ne conduit-elle pas au détraquement du système ?

PEURS

Il semble que le système continue à fonctionner efficacement parce que ceux qui ne sont pas convaincus par la description gestionnaire et communicationnelle de la production n'osent pas l'exprimer, soit parce qu'ils sont otages de la description à laquelle ils ont apporté leur concours, soit parce qu'ils ont peur des représailles s'ils se permettaient de dire leur désaccord avec la version officielle qui circule à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, les communications d'entreprise marchent-elles de concert, se renforçant finalement l'une l'autre. La peur arrache aux uns le consentement, la résignation au système ; la communication obtient des autres qu'ils coopèrent tant qu'ils peuvent être plus ou moins dupes. Seulement, il manque toujours un chaînon à cette explication : le règne de la peur et la communication ne tombent pas du ciel, il faut les inventer, les produire, les diffuser, les renouveler, les rendre efficaces en d'autres termes, pour obtenir ce résultat, il faut beaucoup de travail et beaucoup de coopération, pas seulement par résignation facile. En faisant cette analyse, le point le plus épineux, c'est que le management par la menace et la communication d'entreprise nécessite la coopération de nombreux agents à tous les niveaux de la hiérarchie des entreprises, et pas seulement de la direction.

Il faut que les gens inventent les techniques, qu'ils les ajustent, qu'ils soient intelligents dans leur mise en oeuvre, sinon cela ne fonctionne pas. En d'autres termes, *il faut que les agents apportent leur zèle à cette organisation*. Et c'est cela qui est énigmatique, car ils en connaissent les effets délétères sur les victimes et, à terme, sur eux-mêmes. Force est de reconnaître que, pourtant, un jour ou l'autre, il faut apporter sa contribution, force est de

reconnaître que nombreux sont ceux qui, dans les entreprises et les services, dans le public autant que dans le privé, apportent finalement leur concours à ce système même lorsqu'ils le désapprouvent et qu'ils savent qu'il est injuste. Or, ce consentement du grand nombre à participer à des actes qu'on réprovoque est obtenu, j'y insiste, en l'absence de toute violence, au sens de violence corporelle exercée contre les agents qui collaborent, à la différence de ce qui se passe dans une dictature, nous ne sommes pas sous une dictature. **Si nous ne simplifions pas à l'extrême notre conception de l'homme, nous devons alors élucider comment, en dépit de leur sens moral, un grand nombre de personnes collabore à ce qu'ils considèrent comme relevant du mal, c'est-à-dire infliger la souffrance et l'injustice à autrui.**

Pour essayer de rendre compte des ressorts psychologiques de la domination, il existe plusieurs théories. *La première* est **la théorie de la violence symbolique**, celle de Bourdieu. Dans la mesure où il n'y a pas, ici, de recours à la violence, c'est-à-dire à la contrainte par corps et par force, cette théorie n'est pas satisfaisante pour le problème qui nous préoccupe. La théorie de la domination symbolique répondrait mieux aux questions posées ici, mais poussée au bout de sa logique, elle conduit à refuser aux agents, presque par principe, la jouissance d'autonomie morale subjective, c'est là que le bât blesse du point de vue théorique. *Les secondes*, les **théories de l'intériorisation** (Parsons) semblent, elles aussi, insuffisantes pour notre problème comme, je le crois, Patrick Pharo l'aura montré de façon convaincante dans son ouvrage *L'injustice et le mal* (Lharmattan, 1996). *La troisième*, **la théorie de la soumission à l'autorité**, développée par Milgram, est d'une très grande puissance mais, en faisant appel à une disposition quasi naturelle à l'obéissance, elle ne permet pas de traiter le problème qui nous intéresse ici, celui du destin du sens moral dans la participation à ce qu'on va appeler maintenant *le sale boulot*, c'est-à-dire tous les mensonges, l'injustice, les licenciements, toutes les iniquités que l'on commet finalement dans le monde du travail, plus ou moins de façon isolée.

L'interprétation que je propose passe par **l'analyse de la souffrance des agents qui collaborent au sale boulot**. De quelle souffrance s'agit-il ?

On aurait au fond peut-être **trois registres** :

Premièrement, il faut partir du travail comme épreuve de subjectivation, autrement dit comme épreuve offerte à la possibilité de l'accomplissement de soi, la privation de cette possibilité étant source de souffrance terrible.

En effet, le travail fonctionne, au plan psychologique, comme un moyen privilégié, pour le sujet, d'éprouver la résistance du réel, du monde, à ses savoir-faire, son habileté, ses connaissances et sa maîtrise. C'est finalement en éprouvant cette résistance du réel que le sujet se met lui-même à l'épreuve et, dans cette épreuve, il éprouve, il s'éprouve lui-même, il éprouve affectivement la vie en lui. C'est dire l'importance du rapport au travail pour la construction même de la subjectivité, dans l'avènement de la subjectivité. L'épreuve que je vise ici n'est pas l'épreuve au sens de Boltanski, ce n'est pas l'épreuve du jour d'examen, non, c'est une épreuve par le truchement de laquelle le sujet se fait connaître à lui-même : c'est parce que je veux que je suis, et c'est seulement parce que je veux que je rencontre le monde, et c'est dans la résistance du monde que, dans un second temps, je pense (Maine de Biran), *je veux donc je suis*. Ce qui fait penser, c'est ce rapport subjectif à la résistance du monde : je m'éprouve et c'est ça qui est la condition de ma pensée. Le doute, c'est un sentiment vécu qui vient de la rencontre de la résistance du monde à mon intelligibilité. Le travail donc, comme étant au principe même de l'avènement de la subjectivité ou de l'identité.

D'autre part, le travail est aussi un médiateur irremplaçable de l'épreuve grâce à laquelle il s'agit, pour le sujet, de faire reconnaître son savoir-faire et son mérite par autrui, reconnaissance sociale qui se joue donc dans le registre du faire et qui, dans un second temps, rapatrie dans le registre de l'être, c'est-à-dire de l'accomplissement de soi dans le champ social et de la construction de l'identité. Ce que les gens cherchent dans le travail, c'est l'occasion de faire reconnaître *leur* travail : c'est *mon* travail qui est bien fait, après l'avoir fait, je ne suis plus tout à fait le même qu'avant de l'avoir fait. Il faut passer par le faire. Si le jugement porte directement sur l'être, c'est la note de gueule et ça, c'est évidemment le point de départ d'affreuses injustices. La reconnaissance du travail, c'est ce qui permet que, fondamentalement, nous puissions vivre ensemble dans le travail, et c'est très important pour la construction d'une identité. Notre identité, nous la tenons difficilement de nous-même, nous avons besoin du regard de l'autre, et, comme médiateur du regard de l'autre, le travail est un événement capital de la construction ou de l'avènement de l'identité, de la prolongation de son histoire, je pense que c'est un élément tellement capital que, peut-être, il est plus important que tous les autres. Il y a deux modalités fondamentales de la reconnaissance, là où se joue le regard de l'autre : la première est l'amour, l'accomplissement de soi dans le champ érotique, la deuxième est la reconnaissance dans le champ social, et ça passe par le travail. Ainsi, d'une manière ou d'une autre, notre santé mentale dépend et de l'amour et du travail. Vous avez là, au fond deux dimensions que j'essaie de lier à la question du travail, le travail en tant qu'expérience subjective, de mise à l'épreuve de soi par rapport à soi, et puis il y a, au contraire, ce qu'on soumet au regard de l'autre soit dans le travail, soit dans l'amour.

Si l'on tient pour correcte cette analyse de la place du travail dans la construction de l'identité, on comprendra facilement la peur dont chacun peut être l'objet dès qu'il est menacé de perdre son accès au travail, et on a raison d'avoir peur, la santé mentale des chômeurs de longue durée est grevée d'une morbidité psychiatrique redoutable, toutes les enquêtes épidémiologiques sont sur ce point d'accord. C'est donc **la première source de peur engendrant la souffrance, celle qui est liée au risque de perdre son travail si on n'obtempère pas.**

***Deuxièmement, la peur de la désolation* (cf. Hannah Arendt), sans doute plus subtile dans l'analyse de la peur chez les salariés qui ne sont pas menacés de perdre leur salaire, mais seulement leur poste, appelée *mise au placard*, selon la configuration devenue monnaie courante.**

Là aussi, le désastre psychique observé tant chez les cadres que chez les techniciens et les ouvriers est impressionnant. Pourquoi de telles conséquences ? Parce qu'en passant au placard, le sujet perd tout moyen de reconnaissance par ses pairs, il devient un individu privé d'appartenance. Pour éviter la peur de la désolation – ce soi qui se dérobe et fait de moi un être suspendu, sans fondements –, bien des sujets acceptent de collaborer au sale boulot, prix à payer pour garder sa place dans le rapport structurant à l'activité de travail.

Troisièmement, la souffrance morale de donner son concours à des actes iniques que pourtant on réprovoque met l'individu en situation subjective périlleuse. Céder sur ses propres exigences morales a en effet pour conséquence l'expérience affective de la lâcheté, c'est-à-dire fondamentalement la perte de confiance en soi, en sa capacité de tenir ses engagements par rapport à soi et à ses valeurs.

Du point de vue affectif, c'est une expérience qui jette le doute sur ce qui constitue sa propre continuité, dans le registre de l'être justement. Pour ne pas perdre l'appartenance à une communauté et la possibilité de reconnaissance par les pairs, le sujet met en péril la reconnaissance de soi par soi, c'est-à-dire l'ipséité et non pas l'identité. Jouer l'identité contre

l'ipséité, tel est le risque subjectif du consentement à participer à des actes que l'on réproouve. Les conséquences psychopathologiques de cette situation subjective sont dominées par la rupture du sentiment d'exister et par le risque de dépression.

STRATÉGIES DE DÉFENSE

Face à cette souffrance morale et à cette peur, le sujet ne reste pas uniment dans une position passive de souffrance, il arrive qu'il se défende. Mais est-il possible, au plan éthique, de se défendre psychiquement contre la souffrance morale de façon à la rendre tolérable et compatible avec la participation au *sale boulot* ? Les enquêtes auxquelles j'ai participé ces dernières années suggèrent une réponse positive à cette question. Trois *stratégies de défense*, c'est ainsi qu'on les désigne en psychologie du travail, sont communément utilisées par ceux qui collaborent au *sale boulot* pour engourdir leur sens moral et atténuer, de cette façon, leur souffrance. Ces comportements défensifs sont bien évidemment intentionnels et construits par des sujets en état de souffrance. En revanche, ils ne savent pas, en général, que ces conduites ont un rapport avec leur souffrance, ils croient le plus souvent que ces conduites individuelles et collectives appartiennent au métier ou à l'entreprise, ils ne suspectent pas leur vocation défensive, ces conduites passent plutôt pour des rites de métiers ou des rituels contingents, comme les bizutages dans les écoles d'ingénieurs, ça fait partie du métier ! Et bien, non, c'est défensif ! Défensif contre la souffrance morale, souffrance souvent en rapport avec la contradiction du conflit éthique entre ce que je sais ne pas devoir faire et ce que je fais quand même. Ces conduites doivent occulter leur fonction défensive, c'est pourquoi on les qualifie de *conduites a-morales*.

La stratégie collective défensive du cynisme viril

Elle consiste à faire passer le *sale boulot* pour une besogne désagréable certes, mais qui, pour cette raison, nécessite du courage, rien de moins. Se soustraire au *sale boulot*, ce serait faire preuve de lâcheté, trahir les autres et risquer l'exclusion de la communauté, voire risquer des représailles. Des épreuves collectives sont organisées qui, en de nombreux points, se rapprochent des bizutages pratiqués au nom des valeurs de la virilité. Ces stratégies collectives de défense sont surtout le fait de cadres, notamment des cadres des ressources humaines et des cadres techniques chargés de l'exécution des plans sociaux. Elles sont structurellement comparables aux épreuves fortement arrosées de boissons alcoolisées que l'on pratique dans les unités combattantes de l'armée. La stratégie collective de défense consiste à opposer un déni collectif à la souffrance d'avoir à faire de basses besognes. Non seulement les hommes ne craignent pas la honte, mais ils la tournent en dérision. Pour ce faire, ils font de la provocation : "*Le problème éthique, y'en a pas, c'est le travail, un point, c'est tout, c'est un travail comme un autre*". Comme le déni seul ne suffit pas toujours, ils en rajoutent en introduisant la provocation.

Au cours des enquêtes réalisées ces dernières années, j'ai eu connaissance de l'existence de concours organisés entre cadres qui mettent en scène le cynisme, la capacité de faire encore plus fort que ce qui est demandé, d'annoncer des chiffres de dégraissage d'effectifs famoureux par rapport à ce que demande la direction, et de montrer qu'ils ne bluffent pas. Ils tiendront les objectifs qui sont annoncés haut et fort en réunion de direction ou de cadres comme les enchères en salle des ventes. On les surnomme des *cow-boys* ou des *tueurs*, des *killers*. Les autres cadres assistant à la réunion sont impressionnés mais participent à la plaisanterie en y allant chacun à son tour dans la surenchère, la provocation ne s'arrête pas toujours aux chiffres et aux mots, certains vont jusqu'à faire des déclarations tapageuses devant leurs subordonnés ou en plein atelier pour prouver qu'ils n'ont pas peur de montrer leur courage et leur détermination à tous, ainsi que leur capacité à face à la haine de ceux

auxquels ils vont infliger le mal. Et des épreuves sont organisées où chacun doit montrer par un geste, une circulaire, une note intérieure, un discours public, qu'il fait bien partie du collectif de travail du *sale boulot*. De ces épreuves, on sort grandi par l'admiration, l'estime, voire par la reconnaissance des pairs comme un homme ou une femme "*qui en a*". La virilité fait donc l'objet d'épreuves à répétition qui jouent un rôle majeur dans le zèle des travailleurs du *sale boulot*. Ensuite, on arrose tout cela au cours d'un repas, le plus souvent dans des restaurants réputés où beaucoup d'argent est dépensé, on porte des toasts avec des vins coûteux et on fait des plaisanteries grivoises et vulgaires, ce qui contraste avec le raffinement des lieux, les plaisanteries ont pour caractère commun de mettre en exergue le cynisme, de réitérer le choix du parti pris dans la vie sociale, de cultiver le mépris à l'égard des victimes et de réaffirmer en fin de repas des lieux communs sur la nécessité de réduire les avantages sociaux, de rétablir l'équilibre de la sécurité sociale, sur les indispensables sacrifices à consentir pour sauver le pays du naufrage économique, sur l'urgence de réduire les dépenses publiques dans tous les domaines, etc. Ces pratiques fonctionnent comme des rituels de conjuration, des séances où se débride le discours de rationalisation, d'autosatisfaction des cadres, elles ne sont pas publiques, elles font partie de la face cachée du *sale boulot*, n'y ont accès que les élites de l'entreprise et ceux qui se croient protégés par leur statut et par la qualité des services rendus à l'entreprise, qui ne pourraient être à leur tour dans la charrette des victimes.

La stratégie de l'idéologie défensive du réalisme économique

Cette idéologie du réalisme économique consiste, si l'on se réfère à ce que suggère la clinique, au delà de l'exhibition de la virilité, à faire passer le cynisme pour de la force de caractère, de la détermination et pour un haut degré de sens des responsabilités collectives, de sens du service rendu à l'entreprise ou au service public, voire de sens civique et de sens de l'intérêt national, en tout cas de l'intérêt supra-individuel. Ces qualités vantées collectivement sont bientôt associées à la formation de l'idée d'appartenance à une élite impliquée dans l'exercice et la mise en oeuvre d'une *real politik*, c'est-à-dire que tout cela serait fait au nom du réalisme de la science économique, de la guerre des entreprises et pour le bien de la nation qui serait menacée encore plus d'un anéantissement par la concurrence économique internationale. Certes, les autres sont des victimes, mais c'est inévitable. Pour boucler le dispositif de l'idéologie défensive, certains vont jusqu'à prétendre que le *sale boulot* n'est pas fait à l'aveugle, mais bien sûr de façon rationnelle et scientifique, "*on licencie en priorité les moins bons, les vieux, les rigides, les sclérosés, ceux qui ne peuvent pas suivre le progrès, les retardataires, les passéistes, les dépassés, les irrécupérables et d'ailleurs, parmi eux, il y a beaucoup de fainéants, de profiteurs, voire de mauvais esprits*". Autrement dit, la référence à la sélection se dessine peu à peu pour parachever l'idéologie défensive. À la condition de procéder à une sélection rigoureuse voire scientifique, le *sale boulot* deviendrait propre et légitime : bilan de compétences, révision des qualifications, requalifications, entretien annuel, notation, toutes les techniques et tous les protocoles plus ou moins scientifiques peuvent être ici évoqués pour former les charrettes de licenciés qui débarrasseront l'entreprise de "*ces parasites, de ces improductifs*". Le *sale boulot* devient ainsi un travail de ménage, de dépoussiérage, de dégraissage, de propreté, de nettoyage par le vide, etc. Expressions qui fleurissent dans le discours des collaborateurs. Parmi ces braves gens qui participent finalement à ce système, certains étaient réticents au départ et souffrent à nouveau de culpabilité. Et celle-ci ne fait qu'activer les stratégies de défense qui retournent le mal en bien, le *sale boulot* en vertu et en courage, conduisant alors à une participation frénétique au *sale boulot* dans une sorte de forcing, d'hyper-activisme, d'auto-accélération à caractère défensif comme on le voit d'ailleurs dans de nombreuses autres situations de travail où, par ce moyen, on se saoule, on obscurcit sa conscience et on la remplace par la fatigue. Au delà de la psychologie spontanée péjorative vis-à-vis des victimes, la radicalisation de cette stratégie collective de défense débouche sur la culture du mépris à l'égard de ceux qui sont exclus de

l'entreprise par la force de ces ruptures ou dégraissages d'effectifs, ou de ceux qui n'arrivent pas à fournir les efforts supplémentaires en termes de charge de travail et d'intensification de l'engagement. *"Eux aussi ne sont que des mauviettes, ils n'ont pas les attributs de la virilité, ce sont des dégénérés sans force de caractère que la sélection a raison d'écarter. En temps de guerre économique, on n'a pas besoin de bras cassés : pas d'états d'âme !"*

La stratégie individuelle de défense

Elle consiste à rétrécir son champ de conscience morale grâce à la concentration de l'attention sur la tâche de production. Elle fait recours ici aux valeurs du travail bien fait, à l'auto-accélération, à l'activisme dans le travail, ce qui revient en quelque sorte à garder le nez sur le guidon et à faire ainsi du zèle que l'on déploie dans un contexte de renoncement à penser à autre chose, à autre chose qu'à l'efficacité économique du travail, laquelle tient lieu d'alibi moral. Cette *stratégie des oeillères volontaires* s'accompagne effectivement d'une suspension de la faculté de penser. Cette stratégie individuelle peut être utilisée seule par des cadres ou des ouvriers pour anesthésier la souffrance morale, mais elle est aussi généralement utilisée par les cadres conjointement aux stratégies collectives de défense décrites ci-dessus. Ces cadres se livrant souvent à un activisme incontrôlé qui ne leur laisse plus le temps de penser à autre chose qu'à l'exécution de leur mission dans l'entreprise.

Cette analyse des défenses suggère que les processus en jeu dans le consentement à faire le mal tel qu'on le prescrit sont plus complexes que ne le supposent les conceptions communes de l'intériorisation. **Toutes ces stratégies défensives ont en commun d'obscurcir la conscience morale. Leur origine n'est pas morale, elle est pathique : c'est parce qu'ils éprouvent désarroi, complexité, insécurité, peur et culpabilité que les sujets construisent des stratégies défensives contre la souffrance.** On peut penser qu'il s'agit de constructions psychiques bien opportunistes auxquelles tout un chacun devrait pouvoir facilement échapper par la mobilisation du sens moral et de la faculté de juger. On peut montrer que, dans toutes les situations de travail, il y a de la souffrance et aussi des stratégies défensives, elles sont nécessaires pour pouvoir continuer à travailler. Ainsi, pour les travailleurs du bâtiment et des travaux publics, il n'y pas d'autre solution pour continuer à travailler en situation de risque d'accident que de participer à la stratégie collective de défense qui utilise le recours à la pire virilité et à la consommation d'alcool, et encore à bien autre chose que je ne vais pas détailler. C'est au prix de ces stratégies collectives de défense que l'on mène les hommes au front, à la guerre, sous les balles et sous les bombes. Mais on retrouve aussi, dans les rituels des salles de garde des hôpitaux, des stratégies collectives de défense très spécifiques chez les médecins et chez les chirurgiens pour faire face à la souffrance, à la mort, au corps détruit, à la vieillesse, etc. De même, les opérateurs de conduite des centrales nucléaires utilisent-ils d'étranges stratégies défensives. Toutes, elles génèrent des comportements paradoxaux, c'est-à-dire des conduites collectivement organisées et qui aggravent au fond les risques inhérents à la situation.

C'est une formule dans laquelle on retourne symboliquement le rapport au risque, dans laquelle, étant dans la position de le provoquer, on le maîtrise symboliquement ; dans la réalité, malgré tout, cela occasionne des accidents supplémentaires. Force est donc de reconnaître que ces stratégies sont nécessaires. Elles ne sont pas là pour rien, c'est ce qu'on appelle la démarche compréhensive : tout comportement, toute conduite humaine a un sens. Si ces usages perdurent, c'est qu'ils ont un sens, une signification, une certaine utilité, une certaine valeur fonctionnelle. Et donc force est de reconnaître que ces stratégies sont nécessaires pour se protéger des effets délétères de la souffrance psychique endurée dans le travail et ne pas perdre sa santé mentale. Beaucoup de conduites tenues de l'extérieur pour bizarres, étranges, inconséquentes, infantiles, psychopathiques et surtout pour irrationnelles

ne le sont pas du tout. Elles relèvent, au contraire, de ce que l'on peut considérer comme une autre rationalité, **la rationalité pathique, rationalité par rapport à la préservation de soi, à l'accomplissement de soi s'il s'agit de conduites qui, dans le travail, visent à mettre la subjectivité à l'épreuve du monde.** Rationalité pathique par rapport à la protection de soi lorsqu'il s'agit de stratégies défensives.

Le problème posé par les stratégies défensives est double. *D'une part*, elles sont très répandues et adaptables dans certaines conditions susceptibles d'affecter les contraintes de travail, elles sont ajustées intentionnellement par les agents, mais pas forcément consciemment par les sujets qui souffrent, de sorte que les trois stratégies de défense contre la souffrance morale ne se construisent pas ex nihilo, elles sont obtenues le plus souvent par simple inflexion, par simple dérivation donnée à des stratégies défensives préexistantes, progressivement, insensiblement, à l'insu des sujets. *D'autre part*, elles sont utiles et, sans elles, beaucoup d'organisations ne pourraient pas fonctionner parce que les sujets ne supporteraient pas le rapport au travail ordinaire. Ce n'est pas seulement vrai quand les gens sont chargés des licenciements, mais aussi dans le bâtiment, chez les enseignants. Pour cette raison, ces stratégies de défense ne sont pas condamnables en bloc, pourtant elles contiennent en elles le ferment du pire, celui de l'anesthésie à la souffrance éthique qui permet de consentir à exécuter toutes sortes de tâches, y compris le sale boulot, et à faire bénéficier l'organisation de sa contribution zélée au *process* de travail et au système.

CONCLUSION

Tout ce que j'ai essayé d'esquisser de façon schématique conduit à l'hypothèse d'un conflit de rationalité entre rationalité pathique et rationalité morale pratique. De même qu'il n'est pas acceptable de réfléchir sur la théorie sociale avec un modèle de l'homme débarrassé de sens moral et de faculté de penser, de même on ne peut pas, me semble-t-il, réfléchir à la rationalité de l'action avec une conception de l'homme débarrassée de cette dimension pathique, subjective. Alors, si on admet cette analyse, on est conduit à reconnaître qu'à chaque fois que nous réussissons à nous défendre contre la souffrance éthique qui se développe en nous, quand nous acceptons de travailler plus, encore plus fort, quand nous acceptons de participer à des actes que nous réprouvons, nous participons de facto à la pérennisation du système et à l'aggravation de la pauvreté. Car le système ne fonctionne pas tout seul, il a besoin pour cela de notre zèle. Dans une certaine mesure au moins, que nous infligions l'injustice à certains ou que nous la subissions sans résister, nous sommes responsables du succès de ce système foncièrement injuste.

Que faisons-nous lorsque nous faisons de l'orientation ? Sur quoi fondons-nous nos pratiques d'orientation ? Est-ce que nous les fondons sur le cahier des charges des professions, des métiers, des postes, etc. ? Mais le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social de domination dont les formes se sont considérablement durcies depuis quinze ans, et qui engendre des tragédies humaines en grand nombre. Comment orienter les gens vis-à-vis de cette dimension majeure du travail qui n'est pas l'activité, mais la domination et l'injustice ? Faut-il se préoccuper de la capacité des gens à s'adapter à l'injustice sur le mode du consentement à la subir ? Faut-il se préoccuper de la capacité des gens à s'adapter à l'injustice sur le mode du consentement à infliger l'injustice à autrui ? Quelle responsabilité prenons-nous vis-à-vis des personnes et vis-à-vis de la Cité si nous décidons que la dimension pathique et la dimension morale pratique du travail peuvent être écartées de nos convictions – *"Ce n'est pas notre boulot, ça n'appartient pas à nos préoccupations, ce ne sont pas nos prérogatives"* – au seul profit de la dimension instrumentale du travail ? Quelle responsabilité avons-nous lorsque nous réglons l'orientation en fonction de critères relevant exclusivement de ce qu'on appelle la rationalité

instrumentale alors que nous savons pertinemment que le travail implique d'autres dimensions que nous ne connaissons pas bien, il est vrai, que nous maîtrisons mal, quand nous savons parfaitement que travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble ? Vivre ensemble, à la vérité, dans de nombreuses situations, consiste à vivre avec les autres dans la duplicité et la déloyauté. Lorsque nous orientons les gens vers le travail, les orientons-nous vers l'aliénation ou vers l'accomplissement de soi ? C'est une question que les jeunes posent souvent au conseiller d'orientation car, de façon générale, ils se la posent tout le temps.

Aux questions que je pose, je n'ai pas de réponses constituées, même si, évidemment, je peux avoir quelques idées ou quelques indications sur les voies possibles. L'heure n'est en tout cas certainement pas à la condamnation des gens pour leur collaboration au sein du groupe, car nous y sommes tous plus ou moins impliqués. L'heure est plutôt à la réflexion, à l'analyse.

Le problème aujourd'hui est de comprendre le processus qui permet au système de fonctionner, de bien fonctionner. Sans le temps nécessaire à cette analyse, nos actions risquent d'être vouées à la répétition et à l'aggravation de l'injustice et de la pauvreté. Telles sont les questions qui tombent, qui retombent sur la psychologie à partir de l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail. ■■■