

Christophe Dejours, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Editions du Seuil, 2009 (1<sup>o</sup> édition 1998), Coll. Essais

S'aidant de la problématique de Hannah Arendt, notamment de son livre *Le Cas Eichmann*, sur la banalité du mal, Christophe Dejours s'efforce de montrer comment, dans les entreprises et les services actuels, la souffrance advient, non seulement entre supérieurs et subordonnés dans la hiérarchie, mais aussi entre subordonnés, y compris entre pairs.

Le livre se situe en psychopathologie du Travail (une démarche initiée par Le Guillant dans les années 45-50 du XX<sup>e</sup> siècle, reprise aussi dans les années 70-80 par Bernard Doray). Dejours préfère parler - et à notre avis il a raison - de psychodynamique des situations de travail, ce qui lui permet sans doute en filigrane d'introduire le problème du pulsionnel non seulement individuel, mais commun.

Pour être clair, Dejours utilise les termes de mal, injustice sociale, etc. qui sont d'ailleurs ceux de Arendt. Et, là encore, il a sans doute raison actuellement. Il reste que le mal est connoté théologiquement (Saint Augustin, dont H. Arendt connaissait, depuis sa thèse, l'oeuvre), l'injustice aussi (elle se définit par son écart avec la justice de Dieu). Mais le problème n'est pas là. Il fallait ouvrir la question de la souffrance dans le travail, jamais réellement posée, et Dejours l'a fait.

Que nous dit-il ? Le livre est plus difficile qu'il n'y paraît. D'abord il nous semble que Dejours s'en prend à ceux et celles qui prétendent qu'on ne peut pas faire d'omelette sans casser des oeufs. Dans la compétitivité, «la fin justifierait les moyens». Il s'agit d'une «guerre saine». Ceux et celles qui la pratiquent l'ont actuellement gagnée.

Cette guerre trouve son origine non dans le marché, mais dans les conduites humaines «sublunaires», sous la lune, dans le monde habité.

En masse, elle fonctionne parce que des hommes et des femmes consentent à y participer. La question du livre est celle des «ressorts subjectifs de la domination» : pourquoi les uns consentent-ils à subir la souffrance, cependant que d'autres consentent à infliger cette souffrance aux premiers ? «Question politique cruciale», question légitime ajouterons-nous. Politique est ici employé au sens *du* politique.

Nous consentons, dit Dejours, à faire fonctionner la «machine», même lorsque nous y répugnons. Contre la souffrance, hommes et femmes érigent des «stratégies de défense» qui les aident («nous», dit Dejours) à fermer les yeux. «Il n'y a pas, en matière de défense contre la souffrance, de lois naturelles, mais des règles de conduite construites par des hommes et par des femmes».

C'est la question de la justice et de l'injustice. C'est elle qui suscite la solidarité. Il y a posture de résignation quand cette connaissance de l'injustice n'est pas faite.

Cette question entraîne la responsabilité personnelle des dirigeants et notre responsabilité personnelle.

L'adhésion à la cause économiciste fonctionne ainsi - lorsqu'elle n'est pas délibérée et voulue - comme une défense contre la conscience douloureuse de sa (notre) propre responsabilité dans le développement du malheur social (nous reprenons la phrase de Dejours p. 23, en la modifiant légèrement).

«C'est la banalité même», dit-il, banalité d'un processus qui est sous-jacent à l'efficacité du système libéral-économique.

Banalisation du mal. Nous (LMB), nous dirions, banalisation de l'excès illégitime s'accomplissant et accompli. Mais, à la limite, cela veut dire la même chose, à ceci près que nous introduisons la question de la légitimation sociale et politique directement à partir de la légitimation symbolique (non consciente), l'une et l'autre produites par des groupes et des individus. Dejours, plus prudent au vu de l'état actuel des choses, préfère se demander ce qu'est la banalisation du mal dans le système libéral et néo-libéral, tout en s'interrogeant sur ses implications dans les dérives totalitaires.

L'analyse de Dejours ne vise pas d'abord l'action, mais la compréhension (et, ajouterons-nous, un commencement d'explication). L'action collective serait davantage réaction contre l'intolérable qu'action tendue vers le bonheur. Il y a différence radicale entre le processus de mobilisation subjective individuelle et le processus de mobilisation collective dans l'action.

Depuis quinze ans, il y a une mise en oeuvre de nouvelles habitudes de gestion et de direction des entreprises qui se traduit par une mise en cause du droit du travail et des acquis sociaux. Mais la dénonciation de ces méthodes semble compatible avec une tolérance croissante à l'injustice.

Dans le rapport entre souffrance et travail, il y a la souffrance de ceux et celles qui n'ont pas de travail ni d'emploi. Mais il y a aussi celle de ceux et celles qui continuent de travailler. La banalisation du mal repose précisément sur un processus de renforcement réciproque des rapports entre souffrance dans le travail et l'emploi et des rapports entre souffrance et non emploi.

Dejours insiste sur la souffrance causée par les risques au travail, mais aussi sur celle de ceux et celles qui ont peur de ne pas donner satisfaction, de n'être pas à la hauteur des contraintes de l'organisation du travail.

L'affectivité, dit Dejours, est la façon dont le corps s'éprouve lui-même dans sa rencontre avec le monde. La subjectivité est donnée, elle advient, elle n'est pas une création. Elle est en grande partie invisible. Mépriser la subjectivité et l'affectivité, ce n'est rien de moins que nier ou mépriser en l'homme ce qui est son humanité. C'est nier la vie elle-même. L'emploi du terme de sujet (nous utilisons plutôt ceux d'individu social et d'individu singulier, LMB) est là, dans le livre de Dejours, quand ne peuvent être employés ceux d'agent, acteur, travailleur, opérateur, citoyen. Il faut ajouter que «la question centrale du décalage entre le prescrit et le réel relève de la mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence».

Dans des situations de travail extrêmement complexes, il est impossible, pour les travailleurs, de déterminer si les échecs pro-

cèdent de leur incompétence ou d'anomalies du système technique. Cette source de perplexité est une cause d'angoisse et de souffrance qui prend la forme d'une crainte d'être incompétent face à des situations inhabituelles ou erratiques où précisément la responsabilité des travailleurs(euses) est engagée.

Le technicien de contrôle est seul. Malgré ses demandes réitérées (d'être aidé), il reste seul responsable et doit, pour éviter de nuire aux travailleurs en statut précaire de l'entreprise sous-traitante, signer les bordereaux et accepter de croire sur parole le chef d'équipe de nuit sur la qualité du service fait. Il est ainsi placé dans une situation psychologique extrêmement pénible qui le met en porte à faux avec les valeurs du travail bien fait, le sens de la responsabilité et l'éthique professionnelle. On retrouve ce mode de souffrance au travail aussi bien dans l'industrie que dans les services ou les administrations; Elle peut provoquer, en cas d'incident grave même non suivi de conséquences immédiates, chez les individus, une aliénation sociale (avec tentative de suicide) à distinguer de l'aliénation mentale classique.

Bien qu'elle soit dans l'horizon d'attente de tous ceux et de toutes celles qui travaillent, la reconnaissance est rarement accordée de façon satisfaisante, dit Dejours. Il existe des défenses construites et portées par les travailleurs(euses) collectivement, qui sont spécifiquement estampillées par les contraintes réelles du travail. Dans leur majorité, les travailleurs(euses) demeurent dans la normalité, malgré les contraintes de travail auxquelles ils sont confrontés. La normalité apparaît comme un résultat - compromis entre la souffrance et la lutte individuelle et collective contre la souffrance au travail, compromis conquis de haute lutte contre la déstabilisation psychique provoquée par les contraintes de travail -.

Pour Dejours, «la faiblesse syndicale et la désyndicalisation rapide qui ont connu la même cadence que le développement de la tolérance à l'injustice et au malheur d'autrui, ne sont pas seulement des causes de la tolérance, mais des effets de cette tolérance. Les syndicats ont refusé l'analyse de la subjectivité chez

les travailleurs(euses). Le patronat et les cadres (les plus élevés) ont introduit, surtout après 1968, de nouvelles pratiques concernant la subjectivité : culture d'entreprise, projet institutionnel, etc., creusant le fossé entre capacité d'initiative des cadres élevés et du patronat d'un côté, capacité de résistance et d'action collective des organisations syndicales, de l'autre côté. Mais le paradoxe est que ces organisations syndicales ont contribué à la disqualification de la parole sur la souffrance et, de ce fait, à la tolérance à la souffrance subjective.

Ce qui caractérise une entreprise aujourd'hui ce n'est plus la production, ni le travail, c'est son organisation, sa gestion, son management.

Lorsqu'on évoque la situation de ceux et celles qui souffrent à cause du travail, on déclenche souvent une réaction de recul ou d'indignation parce qu'on semble, de ce fait, témoigner d'une incapacité à s'émouvoir du sort supposé pire de ceux et celles qui souffrent à cause de la privation de travail.

La perception de la souffrance d'autrui déclenche un processus affectif. Or l'intolérance affective à sa propre réaction émotionnelle conduit le sujet à s'isoler de la souffrance de l'autre par une attitude d'indifférence - donc de tolérance à ce qui provoque sa souffrance.

Il y a un décalage entre la description gestionnaire du travail (faite par les cadres (DRH)) et la description subjective du travail. Pourquoi faiblesse et absence de mouvement collectif de lutte contre les conditions de travail ? Réponse vraisemblable : l'apparition de la peur.

Tous les travailleurs (euses) vivent sous la menace du licenciement. Les travailleurs(euses) précaires, en précarisation, soulignent l'intensification du travail et l'augmentation de la souffrance subjective. Mais il y a neutralisation de la mobilisation collective contre la souffrance, la domination, l'aliénation. Tous, des opérateurs (ouvriers, employés) aux cadres, se défendent de la même manière : par le déni de la souffrance des autres et le si-

lence sur la sienne propre. La misère ne rassemble pas, elle détruit la réciprocité.

La peur est permanente et génère des conduites d'obéissance, voire de soumission. Elle casse la réciprocité entre les travailleurs(euses). Sous l'emprise de la peur, par exemple la menace du licenciement, ceux et celles qui travaillent se sentent capables de déployer des trésors d'inventivité pour améliorer leur production et, dans le même temps, pour gêner leurs voisins de façon à garder un avantage sur ces derniers face au risque de licenciement. Il y a consentement des cadres, voire zèle au travail par le manie-ment de la menace.

Il y a aussi distorsion de la communication, obstacle à l'apparition de la vérité. La manipulation de la menace (licenciement) fait taire les opinions contradictoires, au nom d'une rationalité extérieure au mensonge lui-même.

La rigidité du sens moral est au centre de la problématique des névroses dont les symptômes, la souffrance, et le sens sont précisément témoins. L'explication en référence au calcul stratégique est insuffisante (l'empirisme psychologique, sociologique, etc. LMB) dans la mesure où elle ne rend pas compte du destin du sens moral.

Le mal c'est la tolérance au mensonge, sa non dénonciation, le concours à sa production et à sa diffusion. Le mal c'est aussi la non dénonciation et la participation à la souffrance d'autrui. Le mal c'est toutes les conduites érigées en système de direction, de commandement, toutes ces conduites publiques banalisées, délibérées, admises, voire valorisées.

Les leaders sont des pervers (à quel degré ? LMB).

Enrôler et mobiliser les «braves gens» dans la stratégie du mensonge : on fait appel à leur courage, courage à faire le «sale boulot». Le retournement de la raison éthique ne peut emporter l'adhésion que parce qu'il est fait au titre du travail, de son efficacité, de sa qualité. Commettre le mal au nom du travail peut passer pour désintéressé, pour l'intérêt d'autrui, de la nation, du bien public.

La «rationalité pathique» (préservation de soi, de son identité) n'y suffit pas.

Le leader du travail du mal est avant tout pervers lorsqu'il utilise le recours à la virilité. Il utilise la «menace de castration».

L'abolition du sens moral passe par l'activation du choix relevant de la rationalité pathique (préservation de soi, de l'identité) contre des choix relevant de la rationalité morale-pratique. La référence stratégique n'est pas une référence directe à des conduites de virilité.

L'équation fuite-peur-lâcheté = manque de virilité est tellement inscrite dans notre culture qu'hommes *et femmes* en majorité associent identité masculine, pouvoir de séduction et capacité de se servir de la force, de l'agressivité, de la violence ou de la domination.

L'idéologie du réalisme économique consiste à faire passer le cynisme pour de la force de caractère et pour un haut degré de sens des intérêts supra-individuels.

La rationalisation du mal (en l'occurrence du mensonge) est obtenue par l'idéologie défensive ; la banalisation du mal passe par un processus qui permet de tromper le sens moral sans l'abolir, de se borner à la description «officielle» du travail par l'emprise de celle-ci sur les consciences.

Le mensonge (différent de la distorsion communicationnelle) consiste à décrire la production à partir des résultats et non à partir de l'activité dont ils sont issus.

Le discours «officiel» vise l'extérieur, mais aussi l'interne : «culture d'entreprise» prônant l'ajustement de la production et de l'organisation aux contraintes du marché et de la clientèle. Ce discours doit attester aussi du bonheur et du plaisir des salariés à travailler dans l'entreprise.

Une discipline s'impose à chacun qui consiste à défendre le mensonge de valorisation et à s'abstenir de toute critique, au nom de la pérennité du service et de la solidarité face à l'adversité et à la concurrence.

Il peut y avoir mensonge par effacement des traces : les «anciens» expérimentés sont mis à l'écart et on embauche des Bac + 2 sans qualification technique. Ainsi les traces de la dégradation dans le domaine de la sécurité, de la qualité sont-elles effacées au fur et à mesure.

La rationalisation c'est la reprise de l'ensemble des éléments du mensonge (qui peut être soutenu également par les médias) pour produire une justification globale de la violence infligée à autrui. Cette justification ne saurait neutraliser la peur. La virilité vient alors soutenir la lutte contre les manifestations de la peur.

Le courage à l'état pur, sans adjonction de virilité, est une conquête individuelle. Le courage sans virilité peut se déployer dans le silence et la discrétion. Il peut se passer de la reconnaissance d'autrui.

Le discours du mal est un discours de maîtrise, appuyé sur la connaissance, le raisonnement, la démonstration logique supposés ne laisser aucun reste. Les hommes s'efforcent de se convaincre de leur invulnérabilité vis à vis de la castration et donc de la pérennité de la possession du phallus.

Chez les femmes, il y a reconnaissance primordiale du réel. La stratégie défensive consiste à l'encercler, sauf dans les stratégies collectives de défense marquées du sceau de la virilité (y compris chez des femmes) où l'expérience de l'échec fait l'objet d'un déni collectif et d'une rationalisation.

Il y a domination sur le «sexe faible», mais aussi sur tous les hommes qui manquent de virilité. La banalisation du mal est le processus qui rend possible la mobilisation de masse dans l'exercice de la violence rationalisée.

La banalisation du mal c'est :

- l'indifférence et la tolérance croissantes dans la société néo-libérale au malheur et à la souffrance d'une partie de la population
- la reprise de l'idée de «causalité de destin» : guerre économique, guerre des entreprises



- l'absence de réaction d'indignation, de réaction collective face à l'injustice d'une société où la richesse et la paupérisation s'accroissent simultanément

Il y a, d'une part, une population de «collaborateurs », d'autre part une population consentante. La «réforme des structures» peut déstabiliser la stratégie de défense collective. Il ne reste alors que la stratégie individuelle des oeillères. Ou alors c'est l'effondrement pouvant aller jusqu'au suicide, ou la réaction violente individuelle (sabotage, etc.).

Etre du côté des femmes n'est-ce pas être un humain ?

La virilité est sollicitée chaque fois que la peur est au centre du rapport vécu aux contraintes du travail.

La faiblesse du sexe faible (lorsqu'il n'adhère pas à la virilité) ce n'est pas de ne pouvoir endurer la souffrance, c'est de ne pouvoir l'infliger à autrui.

Débanaliser le mal :

- procéder à la déconstruction de la distorsion communicationnelle

- travailler sur la déconstruction scientifique (en sciences sociales) de la virilité

- faire une réhabilitation de la peur pour lutter contre le cynisme

- avoir le courage des femmes caractérisé par l'invention de conduites associant la reconnaissance de la perception de la souffrance, la prudence, la détermination, la pudeur

La banalisation du mal c'est dédramatiser le mal alors qu'il ne devrait jamais être dédramatisé.

L'action est toujours une triade : action, activité, passion.

Louis Moreau de Bellaing

