

CHRISTOPHE  
DEJOURS  
**SOUFFRANCE  
EN FRANCE**  
LA BANALISATION DE  
L'INJUSTICE SOCIALE



Christophe DEJOURS

SOUFFRANCE EN FRANCE  
La banalisation de l'injustice sociale

Collection Points - P715  
Réalisation: PAO Editions du Seuil  
Impression: S.N. Firmin-Didot au Mesnil-sur-l'Estrée  
Dépôt légal: Février 2000. N°39915-3 (55475)  
ISBN 2.02.039915.3

Illustration Chris McAllister / SIS

Comment tolérer l'intolérance I  
Le travail entre souffrance et plaisir II  
La souffrance déniée III  
Le mensonge institué IV  
L'acceptation du "sale boulot" V

VI La rationalisation du mal  
VII Ambiguïtés des stratégies de défense  
VIII La banalisation du mal  
IX Requalifier la souffrance  
X Souffrance, travail, action

## **I. Comment tolérer l'intolérance**

Un clivage entre souffrance et injustice (p19). La question de la justice ou de l'injustice implique d'abord la question de la responsabilité personnelle (p21). Les notions de responsabilité, de justice, relèvent de l'éthique et non de la psychologie (p21). La psychodynamique du travail tente de répondre à ces questions (p21). L'exclusion et le malheur infligés à autrui dans nos sociétés, sans mobilisation politique contre l'injustice, viendraient d'une dissociation réalisée entre malheur et injustice, sous l'effet de la banalisation du mal dans l'exercice des actes civils ordinaires par ceux qui ne sont pas victimes de l'exclusion, et qui contribuent à exclure et à aggraver le malheur de fractions de plus en plus importantes de la population (p22). Je (Christophe Dejours) vais donc tenter d'analyser le processus qui favorise la tolérance sociale au mal et à l'injustice, processus grâce auquel on fait passer pour un malheur ce qui relève en fait de l'exercice du mal commis par certains contre d'autres (p23). Le présent essai vise, au-delà de l'analyse de ladite banalisation, à identifier les spécificités du fonctionnement social ordinaire dans le système libéral (p24). La banalisation du mal passe par plusieurs chaînons intermédiaires. Chacun d'eux relève d'une construction humaine (p24). Analyser pour comprendre (p25). Le taux de chômage (p25). Une tolérance sociale inattendue (p25). Toute la société se serait transformée qualitativement. Nous visons essentiellement une évolution des réactions sociales à la souffrance, au malheur et à l'injustice (p26). On comprend mal comment une mutation politique de cette ampleur a pu se produire en si peu de temps. L'interprétation la plus

courante consiste à lier cette passivité collective insolite à l'absence de perspectives (économique, sociale et politique) alternatives (p26). Mais cette absence d'alternatives mobilisatrice est-elle la cause de cette inertie sociétale et politique ou en est-elle la conséquence ? La mobilisation trouve sa source principale d'énergie dans la colère contre la souffrance et l'injustice jugées intolérables (p26). L'action collective serait davantage réaction qu'action, réaction contre l'intolérable plutôt qu'action tendue vers le bonheur (p27). Le problème du développement de la tolérance à l'injustice (p27). Ces dernières années ont été en outre caractérisées, dans l'univers du travail, par la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion et de direction des entreprises, qui se traduit par la mise en cause progressive du droit du travail et des acquis sociaux (p28). La dénonciation reste absolument sans conséquence politique, parce que sans mobilisation collective concomitante (p28).

## **II. Le travail entre souffrance et plaisir**

Les rapports entre souffrance et emploi. Les rapports entre souffrance et travail. La banalisation du mal repose précisément sur un processus de renforcement réciproque des uns et des autres (p29). On cherche à nous faire croire, ou l'on a tendance à croire spontanément, que la souffrance dans le travail a été atténuée, voire complètement effacée, par la mécanisation et la robotisation mais il n'en est rien (p29). Les investigations cliniques et les enquêtes auxquelles nous avons procédé ces dernières années, tant en France qu'à l'étranger, révèlent derrière les vitrines du progrès un monde de souffrance qui laisse parfois incrédule. Quand on dispose d'informations, c'est individuellement, par sa propre expérience du travail, ou indirectement par un proche qui souffre et qui passe aux aveux (p31). Du monde du travail, on n'entend plus que des échos assourdis dans la presse ou l'espace public, ce qui conduit à croire que les informations dont on dispose parfois sur la souffrance au travail ont un caractère exceptionnel, extraordinaire et, de ce fait, n'ont pas de signification ni de valeur heuristique au regard de la situation générale de ceux qui travaillent dans l'Europe d'aujourd'hui (p32).

### **1. La crainte de l'incompétence**

Qu'entend-on par "réel du travail"? Le réel est défini comme ce qui résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire et d'une façon plus générale à la maîtrise (p32). Le terme "sujet" reviendra souvent dans ce livre. Chaque fois que ce terme apparaîtra, ce sera pour parler de celui ou celle qui éprouve affectivement la situation dont il est question. Affectivement, c'est-à-dire sur le mode d'une émotion ou d'un sentiment, qui n'est pas seulement un contenu de pensée mais surtout et avant tout un état du corps (p32). L'affectivité est au fondement de la subjectivité. La subjectivité est donnée, elle advient, elle n'est pas une création. L'essentiel de la subjectivité est de l'ordre de l'invisible (p33) Nier ou 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 – Henry, 1965 (p33). Dans les situations de travail ordinaires, il est fréquent que se produisent des incidents et des accidents dont on ne comprend jamais l'origine, qui bouleversent et déstabilisent les travailleurs les plus expérimentés (p35). Et cette source de perplexité est aussi une cause d'angoisse et de souffrance qui prend la forme d'une crainte d'être incompetent (p36).

## **2. La crainte à mal travailler**

Une autre cause fréquente de souffrance dans le travail surgit dans des circonstances, à certains égards, inverses de celles qui viennent d'être évoquées. La compétence et le savoir-faire sont hors de cause. Mais, alors même que celui qui travaille sait ce qu'il doit faire, il ne peut pas le faire, parce qu'il est empêché par les contraintes sociales (p36). Être contraint de mal faire son travail, de le bâcler, ou de tricher est une source majeure et extrêmement fréquente de souffrance dans le travail, que l'on trouve aussi bien dans l'industrie que dans les services ou dans les administrations (p37).

## **3. Sans espoir de reconnaissance**

Il y a des tire-au-flanc et des gens malhonnêtes mais, dans leur majorité, ceux qui travaillent s'efforcent de le faire au mieux et donnent pour cela beaucoup d'énergie, de passion et d'investissement personnel. Il est juste que cette contribution soit reconnue (p40). La reconnaissance n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail (p40). Reprendre ici l'analyse de la "psychodynamique de la reconnaissance" n'est pas indispensable. Il suffit d'en connaître l'existence pour saisir le rôle majeur qu'elle joue dans le destin de la souffrance au travail et la possibilité de transformer la souffrance en plaisir (p41). Lorsque la qualité de mon travail est reconnue, ce sont aussi mes efforts, mes angoisses, mes doutes, mes déceptions, mes découragements qui prennent sens (p41). La reconnaissance du travail peut rapatrier la souffrance dans le registre de la construction de son identité (p41). Le travail s'inscrit alors dans la dynamique de l'accomplissement de soi. L'identité constitue l'armature de la santé mentale (p41). Faute des bénéfices de la reconnaissance de son travail et de pouvoir accéder au sens de son rapport vécu au travail, le sujet est renvoyé à sa souffrance et à elle seule (p41). De ce fait, il n'y a pas de neutralité du travail vis-à-vis de la santé mentale. Or cette dimension "pathique" du travail est massivement sous-estimée dans les analyses sociologiques et politiques (p41).

## **4. Souffrance et défense**

La normalité est interprétée comme le résultat d'un compromis entre la souffrance et la lutte (individuelle et collective) contre la souffrance dans le travail. La normalité n'implique donc pas l'absence de souffrance, bien au contraire (p43). Des stratégies défensives très contrastées ont été mises au jour par les recherches en

psychodynamique du travail de ces vingt dernières années (p44). Nécessaires à la protection de la santé mentale contre les effets délétères de la souffrance, les stratégies défensives peuvent aussi fonctionner comme un piège qui désensibilise contre ce qui fait souffrir (p44). La souffrance au travail et la lutte contre la souffrance ont-elles une incidence sur les postures morales singulières et, au-delà, sur les conduites collectives dans le champ politique? Cette question n'a pas été à ce jour envisagée parce que les spécialistes de la théorie sociologique et philosophique de l'action sont généralement réticents à faire une place, dans leurs analyses, à la souffrance subjective (p44).

### **III. La souffrance déniée**

Beaucoup d'analystes considèrent que l'atonie (le manque de vitalité) des réactions face à la montée du malheur social est due à la faiblesse croissante des organisations syndicales. Bien entendu, cette analyse est juste. Mais elle est incomplète. La faiblesse des syndicats est-elle, là encore, cause ou conséquence? (p45)

#### **1. Le déni des organisations politiques et syndicales**

Le thème de la souffrance au travail, et généralement des rapports entre subjectivité et travail, a été négligé par les organisations syndicales bien avant que n'éclate la crise de l'emploi (p46). Au-delà de la santé du corps, les préoccupations relatives à la santé mentale, à la souffrance psychique au travail, à la crainte de l'aliénation, à la crise du sens du travail, non seulement n'ont été ni analysées, ni comprises, mais elles ont été souvent rejetées et disqualifiées. Dans les années 70, aussi bien les organisations syndicales majoritaires que les organisations gauchistes ont refusé de prendre en considération les questions relatives à la subjectivité dans le travail (p47). Les raisons de cette réticence? Toute approche des problèmes psychologiques par les psychologues, les médecins, les psychiatres et les psychanalystes était entachée d'un péché capital: celui de privilégier la subjectivité individuelle, d'être censée conduire à des pratiques individualisantes et de nuire à l'action collective (p47). L'organisation de la tolérance à la souffrance psychique, au malheur, est donc, pour une part, le résultat de la politique des organisations syndicales et gauchistes, ainsi que des partis de gauche. Là est le paradoxe. Ce faisant, les thèmes de préoccupation avancés par les dites organisations ne correspondaient plus au vécu des personnes au travail, et cela dès le début des années 70. De sorte qu'une dizaine d'années plus tard, en plein développement du chômage, les salariés ne se reconnaissaient déjà plus dans les thèmes de mobilisation avancés par leurs organisations (p49). Cette faiblesse était donc présente à l'état latent avant la crise de l'emploi et le tournant socialiste en faveur du libéralisme économique. La faiblesse syndicale ne serait pas la cause de la tolérance

à l'injustice qu'on connaît aujourd'hui, mais la conséquence d'une méconnaissance et d'une absence d'analyse de la souffrance subjective par les organisations syndicales elles-mêmes, dès avant la crise de l'emploi (p50).

## **2. Honte et inhibition de l'action collective**

L'erreur d'analyse des organisations politico-syndicales sur l'évolution des mentalités et des préoccupations émergentes vis-à-vis de la souffrance dans le travail a laissé le champ libre aux innovations managériales et économiques (p51). Ceux-là mêmes qui généraient le malheur social, la souffrance et l'injustice, étaient dans le même temps les seuls à se préoccuper de forger de nouvelles utopies sociales. Ces nouvelles utopies, inspirées par les Etats-Unis et le Japon, soutenaient que la promesse du bonheur n'était plus dans la culture, dans l'école, ou dans la politique, mais dans l'avenir des entreprises (p51). Désormais, en deçà de son objectif principal – le profit – ce qui caractérise une entreprise ce n'est plus sa production, et ce n'est plus le travail. Ce qui la caractérise c'est son organisation, sa gestion, son management (p52). Le travail ne devient pas une denrée rare. Pendant que l'on "dégraisse les effectifs", ceux qui continuent de travailler le font de plus en plus intensément, et la durée de leur travail ne cesse de s'accroître (p53). Une part importante du travail, d'autre part, est "délocalisée" (...) Le travail ne diminue pas, il augmente au contraire, mais il change de site géographique par le biais de la division internationale du travail et des risques (p53). Le travail n'est pas entièrement intelligible, formalisable et automatisable (p53). Le travail demeure le seul médiateur de l'accomplissement de soi dans le champ social et on voit actuellement aucun candidat pour lui être substitué – Rebérioux, 1993 (p54). Quant à ceux qui souffrent de l'intensification du travail, de l'augmentation de la charge de travail et de la pénibilité, ou encore de la dégradation progressive des relations de travail, ils éprouvent beaucoup de difficultés à réagir collectivement (p54). Ce sont surtout la lutte contre l'abandon des valeurs liées au service public et la dénonciation du chômage qui peuvent être mises en avant, mais le débat sur la souffrance au travail reste encore embryonnaire (p55). L'espace ouvert à la parole sur la souffrance au travail se réduit tellement que des drames se produisent depuis ces dernières années qu'on n'avait jamais vus auparavant: tentatives de suicide ou suicides réussis, sur le lieu de travail, qui témoignent probablement de l'impasse psychique générée par l'absence d'interlocuteur pour écouter la parole de celui qui souffre de son travail et le mutisme généralisé (p55). Ainsi la honte de dire la souffrance au travail face à la souffrance de ceux qui risquent le licenciement conduit à laisser un suicide sans analyse, sans explication, sans discussion (p56). Silence et mutisme (état de celui qui est muet. Attitude de quelqu'un qui garde obstinément le silence) génèrent un secret et, enfin, une amnésie (une perte de mémoire) forcée (p57). Ainsi, à la première phase du processus de construction de la tolérance à la souffrance qu'a constituée le refus syndical de prendre en considération la subjectivité succède une deuxième phase: celle de la honte de rendre publique la souffrance engendrée par les nouvelles techniques de gestion du personnel (p57). En cas de désaveu ou de rejet, le sujet ne mémorise pas la perception de la souffrance d'autrui, il en perd la conscience (p58). L'intolérance affective à sa propre émotion réactionnelle 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 (p59). L'impossibilité d'exprimer et d'élaborer la souffrance au travail constitue un obstacle majeur à la reconnaissance de la souffrance de ceux qui chôment (p59).

### **3. Emergence de la peur et soumission**

Dans la troisième étape du processus s'effectue un nouveau clivage, non plus entre souffrance et indignation, mais entre deux populations: ceux qui travaillent et ceux qui sont victimes du chômage et de l'injustice (p59). Le candidat retenu pour un emploi est un élu faisant partie d'une élite: travailler devient un privilège (p61). Après la déception vient l'impression macabre d'être vidé par la chaîne et par l'entreprise de sa substance vitale, de son élan, de son sang même (p62). Introduction d'un nouveau concept: celui de décalage entre "description gestionnaire du travail" et "description subjective du travail" (p64). La "description subjective" est une description du travail qui est reconstruite à partir du récit des opérateurs et des chefs d'Unité Élémentaire de Travail (UET). Les imprévus sont légion, l'organisation du travail est constamment sujette à des modifications et à des improvisations qui placent opérateurs et chefs d'unité dans des situations chaotiques, où il est impossible de prévoir ce qui va se passer (p64). La "description gestionnaire" du travail est donnée par les services des méthodes, par le service de la qualité et par le service des ressources humaines (p64). Pour l'heure, apparaît comme particulièrement préoccupant l'écart croissant entre ces deux descriptions (p65). L'apparition de la peur: tous ces travailleurs vivent constamment sous la menace du licenciement (p65). Il convient de préférer le terme "précarisation" à celui de précarité. Le premier effet de la précarisation, c'est l'intensification du travail et l'augmentation de la souffrance subjective. Le deuxième effet, c'est la neutralisation de la mobilisation collective contre la souffrance, contre la domination et l'aliénation. La troisième conséquence, c'est la stratégie défensive du silence, de la cécité et de la surdité. Chacun doit d'abord se préoccuper de "tenir". Le malheur d'autrui, non seulement "on n'y peut rien", mais sa perception même constitue une gêne ou une difficulté subjective supplémentaire, qui nuit aux efforts d'endurance. Le quatrième effet de la menace de licenciement et à la précarisation, c'est l'individualisme, le chacun pour soi (p66). Cette peur est permanente et génère des conduites d'obéissance, voire de soumission. Elle casse la réciprocité entre les travailleurs, elle coupe le sujet de la souffrance de l'autre qui souffre aussi, pour la même situation (p68). Par la peur, la souffrance subie par la domination au travail est différente de la souffrance des exclus, des chômeurs (p68).

### **4. De la soumission au mensonge**

Comment expliquer le décalage entre description gestionnaire et description subjective du travail? (p69). Les cadres ont une certaine connaissance du sort fait à leurs subordonnés et de la souffrance de ces derniers (p69). Mais eux aussi ont à souffrir des nouvelles formes de management (p69). Comment se fait-il que les cadres, disposant d'une connaissance, ou au moins d'une intuition, de la situation réelle de travail, ne soient pas, eux aussi, saisis par le doute? (p70). Car, somme

toute, tous les cadres semblent se référer sans réticence apparente à la description gestionnaire du travail, lorsqu'ils s'adressent à un tiers, en particulier aux chercheurs, aux visiteurs ou aux clients (p70). Si les cadres ne portaient pas l'organisation par leur optimisme et leur motivation, des complicités s'établiraient avec la base ouvrière et avec l'encadrement intermédiaire (les chefs d'UET), sur la reconnaissance de la souffrance... (p71). Comment font-ils pour admettre qu'on puisse continuer ainsi à "dégraissier" constamment les effectifs sans que cela altère la marche de l'entreprise, alors même qu'ils éprouvent chaque jour, non sans douleur, les difficultés de tenir les objectifs dans un contexte de manque chronique d'effectifs? (p71). Notre interprétation repose sur un diptyque:

### **a. Le maniement de la menace**

Les cadres sont aussi sujets à la peur (p72). L'expérience de la résistance du réel à la maîtrise et à la compétence gestionnaire semble condamnée à rester strictement individualisée et secrète (p72). Ce premier appui du diptyque explique la dissimulation et le silence sur les difficultés, mais pas la confiance dans le système (p72). Une précision théorique doit ici être introduite dont l'importance nous semble capitale pour l'intelligibilité non seulement de ce chapitre, mais du livre tout entier. Elle porte sur une notion qui a toujours été tenue pour périphérique et qui, de notre point de vue, mérite d'être considérée comme un chaînon théorique essentiel: "le zèle au travail" (p73). Le zèle est central, sinon décisif, pour l'efficacité du système. Pourquoi? (p73). Si tous les travailleurs d'une entreprise s'efforçaient d'exécuter strictement les consignes qui leur sont données par l'encadrement, aucune production ne sortirait (p74). Le procès de travail ne fonctionne que si les travailleurs font bénéficier l'organisation du travail de mobilisation de leurs intelligences individuellement et collectivement (p74). Il faut aussi admettre que, pour une bonne part, cette intelligence ne peut se déployer que dans une semi-clandestinité (p74). Ces caractéristiques de l'intelligence efficace au travail (...) constituent ce que nous désignons communément par le "zèle" au travail. C'est sur la base de cette analyse qu'il faut adopter une position critique vis-à-vis du pouvoir de la discipline sur la qualité du travail (p75). La discipline, l'ordre, l'obéissance, et plus encore la soumission, conduiraient inévitablement à la paralysie des entreprises et des administrations. Ce qui fait leur force, c'est non pas la discipline seule mais son dépassement par le zèle (p75). Le zèle est donc un ingrédient nécessaire à l'efficacité d'une organisation du travail (p76). Quel est donc le ressort de ce zèle tellement indispensable? Jusqu'à ces dernières années, nous pensions que la mobilisation subjective de l'intelligence et de l'ingéniosité dans le travail reposait fondamentalement sur la liberté de la volonté des travailleurs (...) La peur pourrait être un second ressort possible. Sous l'emprise de la peur, la plupart de ceux qui travaillent se révèlent capables de déployer des trésors d'inventivité pour améliorer leur production (p76). L'escalade du management par la menace a des limites. Au-delà d'un certain niveau et d'une certaine durée, la peur paralyse (p77).

### **b. La perplexité des cadres**

Face à ce qui devrait générer le doute, voire la défiance, il y a des évaluations

officielles, venues de plus haut, sur l'état de l'organisation, sur les bénéfices de l'entreprise et sur le bilan général d'activité (p78). La thèse que nous sommes conduit à soutenir, c'est que l'information à destination des salariés (cadres comme ouvriers) est falsifiée (p78). La production de cette information falsifiée relève d'une stratégie spécifique, que nous caractérisons par le terme de "stratégie de la distorsion communicationnelle." (p78). Cette stratégie complexe implique six éléments (constituant un système), dont chacun est indispensable au succès de ladite stratégie (p79).

#### **IV. Le mensonge institué**

Rappelons que le réel est ici entendu comme ce qui dans l'expérience du travail, se fait connaître au sujet par la résistance à la maîtrise, au savoir-faire, à la compétence, à la connaissance, voire à la science (p81).

##### **1. La stratégie de la distorsion communicationnelle**

Gérer rationnellement l'ajustement de l'organisation du travail passe donc par la construction de compromis après délibération entre les opinions et les avis des différents groupes et collectifs de travail impliqués dans l'organisation, les méthodes, la surveillance et l'exécution des tâches (p82). "Espace de discussion" est ici pris dans le sens conceptuel d'espace qui préfigure et contribue à alimenter ou à engendrer "l'espace public" (...) Travailler, c'est non seulement accomplir des activités de production, c'est aussi "vivre ensemble" (p83). Aussi le mensonge ne constitue-t-il qu'une des formes de trouble, cependant que d'autres composantes involontaires, inintentionnelles ou inconscientes, apportent aussi leur lot de déformations à la discussion (p84). Dans ce chapitre, nous cherchons à caractériser une forme particulière de distorsion que nous désignerons du nom de "stratégie de la distorsion communicationnelle", pour souligner qu'elle est non seulement intentionnelle, mais stratégique (p84). Le déni du réel du travail constitue la base de la distorsion communicationnelle (...) Le déni du réel conduit immanquablement à interpréter les échecs du travail ordinaire comme l'expression d'une incompetence, d'un manque de sérieux, d'une insouciance, d'un manque de formation, d'une malveillance, d'une défaillance ou d'une erreur, relevant de l'homme (p85). Le déni ne se limite pas à la méconnaissance du réel (...) Nous avons déjà vu que, dans la conjoncture actuelle, le "management à la menace" étayé sur la précarisation de l'emploi, favorise le silence, le secret et le chacun pour soi (p86). De façon paradoxale, les travailleurs eux-mêmes deviennent complices du déni du réel du travail et de la progression de la doctrine péjorative du facteur humain, par leur silence, la rétention d'informations, et la concurrence effrénée à laquelle ils se voient contraints les uns par rapport aux autres (p86).

## **2. Le mensonge proprement dit**

Le mensonge consiste à décrire la production (fabrication ou service) à partir des résultats et non à partir des activités dont ils sont issus. La seconde caractéristique consiste à construire une description qui ne s'appuie que sur les résultats positifs et les succès et ment, par omission donc, en ne mentionnant pas ce qui relève du défaut ou de l'échec (p87).

## **3. De la publicité à la communication interne**

Le discours officiel sur le travail et son organisation est donc, avant tout, construit pour servir une propagande visant l'extérieur de l'entreprise (p87). Mais il est en fait aussi construit, actuellement, pour servir des objectifs "à l'interne" (p88). L'euphémisation du réel du travail et de la souffrance de ceux qui produisent n'a rien de nouveau en soi. Le mensonge commercial est lui aussi fort ancien. Ce qui ne l'est pas, c'est l'orientation des pratiques discursives de "valorisation" à destination des acteurs de l'organisation, à l'intérieur même de l'entreprise (p88). Les différentes structures de l'entreprise établissent progressivement, entre elles, des relations de type commercial. Chacune doit donc "se vendre" (p89). Or chacune de ces œuvres de valorisation emprunte peu ou prou aux mêmes artifices que le mensonge commercial (p89).

## **4. L'effacement des traces**

Ici il ne s'agit plus seulement de silence et de dissimulation. Il faut faire disparaître les documents compromettants, faire taire les témoins ou s'en débarrasser par la mise en placard, par la mutation ou par le licenciement (p90). Il faut aussi, semble-t-il, effacer la mémoire des usages du passé qui pourraient servir de point d'appui à la comparaison critique avec la période actuelle (p90). L'effacement des traces a une importance capitale. Il est destiné à retirer ce qui pourrait servir de preuves, en cas de procédures ou de plaintes. C'est-à-dire que l'effacement des traces vise à la fois ceux qui, à l'intérieur de l'entreprise, pourraient être tentés de s'opposer, et ceux qui, à l'extérieur, auraient besoin de preuves pour accuser ou faire condamner (notamment les juges) ou même seulement pour informer (les journalistes) (p91). Ce que redoutent les entreprises, ce sont les procès en justice qui pourraient déboucher sur des débats publics. Mais si les traces ont été préalablement effacées, les preuves nécessaires à l'instruction du dossier et à l'inculpation manquent, et l'affaire se termine par un non-lieu. Ce qui permet de maintenir le silence et la stabilité du mensonge (p92).

## **5. Les médias de la communication interne**

Des médias spécifiques sont utilisés pour soutenir les pratiques discursives mensongères de chacun (p92). La justification des documents lapidaires, simplificateurs, voire simplistes ou tapageurs, repose sur le même argument, constamment convoqué dans toutes les organisations: les gens n'ont pas le temps de lire ni de se documenter; il faut donc aller au plus court (p92). Cet argument est

presque souvent toujours associé à un second: les destinataires de ces documents ne sont pas compétents dans les domaines spécifiques où l'on tente de "communiquer" le message de valorisation. Il faut donc qu'il soit simplifié (p93). A côté de la déformation publicitaire dite de "valorisation", la falsification est aussi employée largement pour un autre usage. Il s'agit ici des moyens déployés à l'appui de ce que l'on appelle nouveaux modes de gestion, réformes managériales, réformes de structures, nouvelles méthodes de direction des ressources humaines, etc. (...) Faire passer un "changement de structure" (...) n'est pas chose facile (...) Des services spécialisés, de quelques membres en général, ont ainsi la charge de "formater", c'est-à-dire de remettre dans une forme "pragmatique", les connaissances scientifiques de référence (p94). Enfin, et c'est la dernière caractéristique de la formalisation médiatique interne, il y est fait très largement appel à la qualité de la mise en page, qui doit être attrayante et plaisante, et surtout à l'image (p95).

## **6. La rationalisation**

Pourquoi toutes ces brochures, ces feuilles, ces bulletins, ces plaquettes, dont chacun sait, en fin de compte, dans l'entreprise, qu'ils sont mensongers? (p96). Nos enquêtes suggèrent que l'on prend connaissance de ces documents, au lieu de s'en débarrasser, pour trois raisons: 1. d'abord parce qu'ils constituent une source d'information sur les résultats, les succès des autres ou sur ce que l'on s'efforce de faire passer pour des résultats 2. parce qu'on est ainsi informé, non de la vérité des choses dans l'entreprise, mais du mensonge 3. enfin, parce que ces documents enseignent à ceux qui les lisent, notamment aux cadres, comment il convient de parler en réunion de cadres ou de direction (...) En d'autres termes, ces documents indiquent les grandes lignes du conformisme par rapport à l'évolution de l'esprit maison (p97). La distorsion communicationnelle ne peut donc être tenue seulement pour une stratégie subie passivement par les lecteurs et les travailleurs de l'entreprise. Il suppose l'action volontaire et soutenue d'un nombre important de personnes et surtout une puissante coopération (p98). Commettre des actes qu'on réprouve ou adopter des attitudes iniques vis-à-vis de ses subordonnés, dont on feint d'ignorer la souffrance, ou de ses collègues avec lesquels, pour rester en poste ou pour progresser, on est contraint d'être déloyal, fait surgir une autre souffrance, bien différente de la peur: celle de perdre sa propre dignité et de trahir son idéal et ses valeurs (p99). C'est pour faire face à cette souffrance très spécifique qu'intervient le recours à la rationalisation du mensonge et des actes moralement répréhensibles (p99). La rationalisation, c'est la reprise de l'ensemble des éléments du mensonge, non pour en justifier chaque élément un par un, mais pour produire une justification globale de son principe, au nom d'une rationalité extérieure au mensonge lui-même (p100). En substance, il s'agit, par la rationalisation, de démontrer que le mensonge, même s'il est regrettable, est un mal nécessaire et inévitable (...) La rationalité invoquée ici est, bien sûr, la raison économique (p100).

## **V. L'acceptation du "sale boulot"**

Le problème que nous posons ici est celui de l'enrôlement des "braves gens", en grand nombre, voire en masse, dans l'accomplissement du mal et de l'injustice contre autrui (p101).

### **1. Les explications conventionnelles**

#### **a. L'explication par référence à la rationalité stratégique**

Selon cette explication, la participation consciente du sujet à des actes injustes relèverait d'un calcul. Pour maintenir sa position (...), il faudrait accepter de "collaborer" (p101). Les ouvriers et l'encadrement consentent à travailler encore plus. Mais aussitôt après, on s'appuie sur cette nouvelle performance pour la transformer en norme et justifier un nouveau dégraissage d'effectif (p102). Au calcul de rationalité se substituent l'opportunité et le conformisme, qui ne sont pas des stratégies irrationnelles (p103). Pourquoi l'observateur extérieur, le tiers, convié à prendre connaissance de ces conduites de "collaboration" au mal, formule-t-il aussitôt un point de vue critique, voire un jugement de désapprobation? Parce que son sens moral fonctionne (p103). L'explication par référence au calcul stratégique est insuffisante dans la mesure où elle ne rend pas compte du destin du sens moral, qui constitue pourtant un obstacle de taille à la flexibilité des conduites humaines (p104).

#### **b. L'explication par référence à la criminologie et à la psychopathologie**

Cette explication présente l'avantage d'apporter une réponse à l'objection précédente. Les "collaborateurs" et les "leaders" des actions injustes seraient essentiellement des pervers et des paranoïaques (p104). La collaboration zélée, c'est-à-dire non seulement passive mais volontaire et active, est le fait d'une majorité de sujets qui ne sont ni pervers ni paranoïaques, c'est-à-dire qui ne présentent pas de troubles majeurs du sens moral, et qui possèdent, comme la majorité de la population, un sens moral efficient. Nous sommes ainsi conduit au problème le plus difficile: celui du destin du sens moral et de son abolition apparente dans la participation à l'injustice et au mal occasionnés consciemment à autrui (p105).

### **2. L'explication proposée: la valorisation du mal**

#### **a. Le mal dans les pratiques ordinaires de travail**

Le mal, dans le cadre de cette étude, c'est la tolérance au mensonge, sa non-dénonciation et, au-delà, le concours à sa production et à sa diffusion (p106). Il s'agit d'abord des infractions de plus en plus fréquentes et cyniques au Code du travail (...) Le mal, c'est ensuite toutes les injustices délibérément commises et publiquement exhibées concernant les affectations discriminatoires et manipulatoires aux postes les plus pénibles ou les plus dangereux (...) Le mal, c'est

encore la manipulation délibérée de la menace, du chantage et des insinuations contre les travailleurs, en vue de les déstabiliser psychologiquement, de les pousser à commettre des erreurs, pour servir ensuite des conséquences de ces actes comme prétexte à licenciement pour faute professionnelle (p106). Le mal, c'est encore de manipuler la menace à la précarité pour soumettre autrui (p107). Nous qualifions ici de "mal" toutes ces conduites lorsqu'elles sont: 1. érigées en système 2. publiques, banalisées (p107).

### **b. Enrôler les braves gens**

Le problème posé est donc celui de l'enrôlement des braves gens dans le mal, comme système de gestion, comme principe organisationnel (p108). Distinction entre "complices" et "collaborateurs" (p108). Compte tenu des difficultés terminologiques inévitablement associées à l'utilisation de la notion de "mal", nous emploierons souvent, dans ce chapitre, un terme plus banal, plus proche du sens commun, moins conceptuel et plus proche du langage concret: nous parlerons du "sale boulot" (p108). Pour enrôler des cohortes entières de cadres, il faut au moins deux conditions : 1. des leaders du mensonge 2. un dispositif spécifique pour enrôler et mobiliser les braves gens dans la stratégie du mensonge. Ce deuxième point est évidemment le plus énigmatique et le plus décisif (p110). Il faut du courage pour faire le "sale boulot". Et c'est donc au courage des braves gens que l'on va faire appel pour les mobiliser. Pourtant, il y a ici un paradoxe: comment peut-on associer dans une même entité l'exercice du mal et le courage? Le courage, on le sait, est une vertu. (p111). Le retournement de la raison éthique ne peut être soutenu publiquement et emporter l'adhésion des tiers que parce qu'il est fait au titre du travail, de son efficacité et de sa qualité (p113).

### **3. Le ressort de la virilité**

Il y a donc, ici, une sorte d'alchimie sociale grâce à laquelle le vice est transmuté en vertu (p113). Le principal ingrédient de cette réaction alchimique peut être identifié précisément: il porte le nom de "virilité" (p114). Dans le cas présent, faire le "sale boulot" dans l'entreprise est associé, par ceux qui sont aux postes de direction – les leaders du travail du mal –, à la virilité. Celui qui refuse ou ne parvient pas à commettre le mal est dénoncé comme un "pédé" (...) Et ne pas être reconnu comme un homme viril, c'est évidemment être une "lavette", c'est-à-dire déficient et sans courage, donc sans "la vertu", par excellence (p114). Le courage en effet, ici, ce n'est pas, bien sûr, d'apporter sa participation et sa solidarité au "sale boulot", mais bien de refuser haut et fort de le commettre (...) A l'inverse, dans le système de la virilité, se soustraire à l'exercice de ces pratiques iniques est une preuve de lâcheté (p115). La virilité, c'est tout autre chose que la dimension de l'intérêt économique, personnel ou égoïste, dont on croit si souvent qu'il est le motif de l'action malveillante (p115). Confrontation entre rationalité stratégique (acteurs sociaux), rationalité morale (sujets éthiques) et rationalité pathique (sujets psychologiques). Exclure la dimension de la souffrance subjective des analyses philosophiques et politiques n'est pas tenable théoriquement (p116). Dans le recours à la rationalité pathique (...), il s'agit d'analyser les conséquences d'un conflit de rationalités

(p117). La question qui se pose, c'est comment la rationalité éthique peut perdre son pose de commandement, au point d'être non pas effacée mais inversée (p117). Pourquoi la philosophie morale ne s'est-elle pas attaquée au problème de la virilité? (...) A ne pas avoir voulu prendre en considération le problème de la souffrance psychique vécue, on n'a jamais saisi les rapports entre souffrance et virilité (p117). Bien que n'étant nulle part dans les traités de philosophie morale considérée comme une vertu, la virilité est constamment tenue pour une valeur (p118). La virilité, c'est le caractère qui confère à l'identité sexuelle mâle la capacité d'expression de la puissance (p119). La virilité, même dans sa dimension