



collective repose sur la honte de se plaindre des conditions de travail quand d'autres sont plus mal lotis ou sans travail. La crainte de mettre la pérennité de l'entreprise en danger constitue aussi un frein à des actions telles que des grèves.

Le sujet est conduit à lutter, seul, contre l'expression de sa propre souffrance dans son rapport au travail. Il devient indisponible et intolérant à la souffrance d'autrui et à l'émotion que cela génère en lui.

Dans le même temps, les conditions de travail changent : le nombre d'OS (ouvriers spécialisés) diminue pendant que croît la pression des chômeurs sur ceux qui ont un poste, les temps morts disparaissent et il devient de moins en moins aisé de ruser avec les cadences. La sélection des ouvriers est plus sévère et fait appel à la motivation qui doit être forte. Ceux qui sont sélectionnés se voient identifiés comme les meilleurs, appelés à prendre la relève des anciens, leurs devant lesquels ils déchantent quand ils s'aperçoivent que leur avenir est d'être toujours plus performants sans espoir réel de promotion, esclaves désormais d'un auto-contrôle diabolique.

Ces conditions auraient déclenché des mouvements collectifs de lutte il y a peu. Plus maintenant car la peur domine le rapport au travail, la menace de licenciement est réelle. Ainsi la précarité touche aussi ceux qui ont un travail censé non précaire.

Les conséquences de cette précarisation du travail sont dramatiques :

- on peut sans grande opposition exiger une intensification du travail, entraînant une augmentation de la souffrance ;
- il y a neutralisation de la mobilisation collective contre la souffrance au travail et contre l'aliénation ;
- apparaissent des stratégies défensives de surdité et de cécité : on ne veut pas voir la souffrance des autres, on fait silence sur la sienne ;
- l'individualisme et le chacun pour soi deviennent la norme.

Ainsi la nouvelle gestion peut se déployer en terrain conquis et imposer de conditions de travail qui n'auraient jamais pu s'implanter si les résistances individuelles et collectives ne s'étaient pas affaiblies comme elles le sont. En

renfort de la précarisation, le nouveau management s'appuie sur un système pervers de contrôle des pratiques discursives au travail que l'on peut appeler la « distorsion communicationnelle ».

La stratégie de distorsion communicationnelle

Dans le discours managérial, le travail est considéré comme un processus impersonnel, mécanique, « scientifique » et puisque la machine (ou la science) ne peut se tromper, tout échec est attribué au facteur humain, à son insouciance, à son incompetence, à sa malveillance, à ses défaillances, c'est l'erreur « humaine »... alors que le travail réel est précisément ce que les travailleurs doivent ajouter aux procédures et à l'organisation prescrite pour faire face à l'imprévu : le plus souvent c'est la machine qui effectue le travail et l'homme qui la contrôle et réagit en cas de pépin.

Mais les travailleurs ne peuvent faire entendre cet écart dans un climat de management par la menace : au déni de la souffrance vient alors s'ajouter le déni du réel du travail.

Le silence des travailleurs va laisser le discours managérial décrire la production non pas comme un processus de travail mais uniquement en termes produits auxquels il a abouti (première distorsion) et à ne s'appuyer que sur les résultats positifs (deuxième distorsion).

Puisque seul le résultat compte, à l'intérieur de l'entreprise chaque service a désormais intérêt à se montrer performant et à se valoriser sur le mode de la publicité. Il faut donc sortir de bons chiffres et taire les échecs et les accidents et en effacer les traces. La présence des anciens constitue une mémoire et une accumulation d'expérience qui portent une critique potentielle des nouvelles pratiques. Ils seront poussés vers la sortie ou mis au placard, les services seront attribués à des jeunes inexpérimentés ou à des sous-traitants qui n'ont ni cette mémoire ni cette expérience.

Le mensonge n'est pas toujours facile à soutenir, aussi la communication interne emploiera-t-elle des trucs pour soutenir le discours mensonger, tels que des documents très simplifi-

cateurs justifiés par le fait que « les gens n'ont pas le temps de lire » et que les destinataires de ces documents ne sont pas compétents dans les domaines spécifiques où on essaie de faire passer un message valorisant. Les pratiques discursives sont progressivement uniformisées vers le bas. Malgré cela, ces documents sont souvent lus parce qu'ils informent sur ce qu'il convient de dire et sur l'état du mensonge dans l'entreprise. Le conformisme triomphe.

Ainsi, à la souffrance impliquée par la soumission à la menace s'ajoute la souffrance éthique : on est contraint d'être déloyal, de trahir ses propres valeurs et son idéal ; la notion même de qualité du travail, élément constitutif de la valorisation du travail et du travailleur, est oubliée et remplacée par celle de résultats de production. La rationalisation comme moyen de défense psychologique vient consolider le processus.

ciala etc.), injustices délibérées et même pas dissimulées, parfois exhibées fièrement, discriminations (contre les femmes, les « allochtones »...), manipulation délibérée de la menace, licenciements sans préavis, plans sociaux bidon, manipulation de la précarité... comportements souvent érigés en système et banalisés.

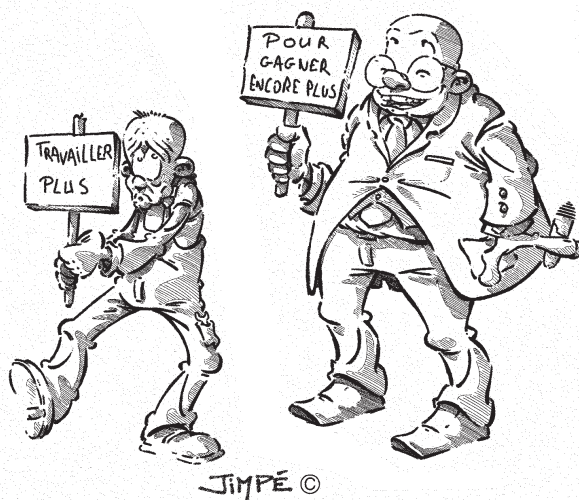
Comment les braves gens peuvent-ils se laisser enrôler dans le mal et l'injustice contre autrui ? Stratégie, opportunisme, conformisme ? Sans doute pour certains, mais d'autres ne cèdent pas si facilement sur la morale.

Ce qui permet d'entraîner sans réaction des braves gens dans ces mécanismes, c'est sans doute le retournement de la raison éthique au nom du travail, de sa qualité, de son efficacité, sous l'influence de chefs aptes à adopter des positions perverses et dont la distorsion communicationnelle n'est qu'un des outils. Il s'agit que tous soient persuadés que ce qu'ils font est bien.

La « virilité » (à distinguer de la masculinité) est un ingrédient de cette alchimie qui fait passer le mal pour le bien. C'est une conduite dont la valeur est faite de la validation d'un comportement par autrui ou par le groupe (à l'opposé du courage qui relève de l'autonomie morale subjective) et en même temps une stratégie de défense collective : si on ne manifeste pas une attitude virile, on encourt la honte, le mépris, l'exclusion, parfois la persécution. Le concept de virilité implique la violence inhérente aux nécessités du travail et se compose d'un ensemble de stéréotypes construits sur la menace de castration, levier de banalisation du mal, et donc sur la peur.

L'attitude virile est à la base d'une stratégie collective contre la souffrance d'avoir à faire les basses besognes : elle encourage le déni collectif (le sale boulot est un travail comme un autre) et, si nécessaire, valorise la provocation (c'est à qui fera le pire en dégraissages...) et s'accompagne de rituels de conjuration (toasts au mépris de victimes...). La stratégie collective de défense faite de cynisme viril se transforme ainsi en défense du réalisme économique : on fait passer le cynisme pour de la force de caractère et un haut sens des responsabilités collectives.

Le sale boulot devient un travail de salubrité, la rationalisation aboutit à une culture du mépris des exclus. Et alimente le mensonge communicationnel. La banalité du mal, c'est-à-dire



L'acceptation du sale boulot

Le « mal » au travail a des visages variés : infractions de plus en plus cyniques au code du travail (travail sous-payé, sans protection so-



l'enrôlement des braves gens au service de la collaboration, passe ainsi par un processus qui permet de tromper le sens moral sans l'abolir. La rationalisation boucle le mensonge et confère au collaborateur sa fierté à se livrer au sale boulot sans s'en sentir responsable puisqu'il est un subordonné obéissant et zélé. Obéissance comme décharge de responsabilité.

Sur un plan plus philosophique, le néolibéralisme se dit fondé sur le réalisme de la rationalité instrumentale et toute autre approche (le socialisme par exemple) serait une illusion. Le choix ne serait alors pas entre obéissance ou désobéissance à cette rationalité mais entre réalisme et illusion. Dans ce discours, la science remplace l'argumentation morale et la gestion n'est plus que l'application de la science. La croyance dans la science disqualifie la réflexion morale et politique.

Devant la multiplication et l'intensification des attaques sur le travail, il arrive que les stratégies de défense collective soient dépassées et il ne reste plus que la défense individuelle des « œillères ». Pour certains cela fonctionne, pour d'autres non. Pour ces derniers, ce sera la décompensation psychopathologique, qui peut prendre deux formes : l'effondrement menant à la dépression, à l'alcoolisme, au suicide, ou la révolte, parfois violente (casse, sabotage, fauche).

Banalisation du mal

La grande force du système néolibéral est de faire adhérer la population à ses mécanismes et de rendre ainsi peu puissantes les actions de protestation. Ce système qui produit constamment souffrance, inégalités et injustices arrive à faire admettre cela comme bon et juste.

Dès lors à la lutte contre l'injustice et le mal doit se substituer une lutte intermédiaire, contre le processus même de banalisation du mal. Dans le dispositif de banalisation du mal, le mensonge communicationnel semble être le chaînon le moins solide. Il faut le déconstruire en recueillant des témoignages, en produisant des enquêtes et des recherches. Il faut déconsidérer la virilité et réhabiliter la réflexion sur la peur et la souffrance au travail. ●

Notes

(1) Le thème de la disparition du travail est encore largement débattu et nous n'y entrerons pas ici. Citons deux ouvrages sur ce thème qui ont eu un retentissement important : *La fin du travail*, Jeremy Rifkin, La Découverte 1997, qui comporte une très intéressante annexe de André Gortz et *L'horreur économique*, Viviane Forester, Livre de poche 1999.

(2) Le thème de la valeur du travail est aussi l'objet de controverses. Pour Dominique Méda par exemple, dans « Le travail, une valeur en voie de disparition » (Aubier, Paris 1995), le travail est un élément historique en train de s'éteindre, et dont il faut prendre acte pour repenser l'organisation sociale, une organisation où le travail ne sera pas la valeur centrale. (Mais en attendant, que fait-on ?).

Lectures

L'article que vous venez de lire se nourrit essentiellement de l'ouvrage de Christophe Desjours, *Souffrance en France ou La banalisation de l'injustice sociale* (Ed. du Seuil ; 1998)

Pour accompagner la réflexion, citons encore :

Le nouvel esprit du capitalisme (NRF Essais, Gallimard 1999) où Luc Boltanski et Eve Chiapello analysent ce nouvel esprit à partir notamment des textes de management qui ont nourri la nouvelle organisation du travail, vendant aux acteurs un peu d'initiative et d'autonomie au prix de leur sécurité matérielle et psychologique.

Ethique et économie de Amartya Sen (PUF 1993) où le prix Nobel de l'économie manifeste son exigence d'inscrire les critères éthiques au cœur de l'analyse économique.

La barbarie douce (La Découverte Paris 1999) où Jean-Pierre Le Goff montre comment la « modernisation » libérale dans l'entreprise et à l'école provoque des souffrances individuelles et collectives sous couvert de promotion de l'autonomie et de la transparence.