Travail et souffrance éthique : l'institution judiciaire à l'ère gestionnaire

Explorant dans divers mondes professionnels, les mécanismes de ce qu'il a nommé la « souffrance éthique », Christophe Dejours, psychanalyste, analyse les raisons pour lesquelles les agents du service public de la justice y sont massivement confrontés. Retour sur les principes qui gouvernent le logiciel désormais bien rôdé de la domination gestionnaire.

Mediapart Billet de blog ***Christophe Dejours le*** 24 août 2022
https://blogs.mediapart.fr/revue-deliberee/blog/240822/travail-et-souffrance-ethique-linstitution-judiciaire-lere-gestionnaire

Revue Délibérée : Revue de réflexion critique sur la justice, le(s) droit(s) et les libertés, animée par le Syndicat de la magistrature et coéditée par La Découverte. https://revue-deliberee.org

Christophe Dejours a été l'invité du numéro 15 de la revue* Délibérée *paru en avril 2022. Son texte a été publié sous le titre "Travail et souffrance éthique. L'institution judiciaire à l'ère gestionnaire". Christophe Dejours, psychanalyste, ex-psychiatre des hôpitaux, ex-professeur titulaire de la chaire Psychanalyse-Santé-Travail au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), professeur émérite de l'Université Paris Nanterre et directeur scientifique de l'Institut de Psychodynamique du travail. Il développe cette discipline au lendemain de mai 68 et observe, peu à peu, l'impact psychique des techniques néolibérales d'organisation du travail sur les sujets. Nous avons souhaité l'inviter pour mettre enfin des mots sur le quotidien de nombreux agents du service public de la justice, notamment.

Il était établi depuis longtemps que la santé du corps était en rapport avec les conditions de travail, mais comment caractériser leur nocivité pour le fonctionnement psychique ? C'est ce que la clinique et la psychodynamique du travail nées des événements de mai 68 étudient. La CGT et le parti communiste se sont dans un premier temps opposés frontalement à l'élaboration de revendications qualitatives, considérant qu'elles devaient être traduites en doléances quantitatives (primes, revalorisation des salaires). Les syndicats refusaient de s'attaquer à la question de l'organisation du travail qu'ils considéraient comme ressortissant aux sciences de l'ingénieur et ne relevant pas des travailleurs. Dans les années 1970-1980, la recherche sur la souffrance et les pathologies mentales du travail s'est poursuivie mais cette matière est encore vue par une partie de la gauche comme des formes de «larmoiements».

Or, si aujourd'hui les pathologies mentales et les souffrances au travail se multiplient, qu'il en apparait de nouvelles comme le suicide sur son lieu de travail, c'est bien que quelque chose a changé dans l'organisation du travail. De la possibilité d'accomplir un travail de qualité dépendent notamment le plaisir au travail et la santé mentale par le travail. De la coopération au travail dépendent le vivre-ensemble, l'entraide, la formation des habitudes démocratiques et en fin de compte, la solidarité contre la domination et l'injustice sociale pour conjurer la violence et la décompensation psychopathologique. La psychodynamique du travail ainsi que la clinique de ces nouvelles décompensations permettent de décrire les changements à l'ère du nouveau management et de montrer que ceux-ci correspondent à un tournant inédit dans les méthodes de la domination.

Travail prescrit et travail effectif

L'organisation du travail est structurée par deux volets :

-une division technique du travail, c’est-à-dire la répartition des tâches entre les individus d'une même entité. Ainsi, dans une juridiction, l'un fait du droit civil, l'autre du droit pénal, l'un est juge des enfants, l'autre magistrat du parquet, greffier de tel service, etc.

-une division humaine ou sociale du travail qui se concrétise dans la hiérarchie, le commandement, la surveillance, les sanctions. La direction technique du travail, qui passe par des ordres, se double toujours d'un dispositif de contrôle de l'ordre social du travail, aussi conçu comme une technique de domination

Le volet de la division technique détermine le périmètre et le sens de la tâche de celui qui travaille, tandis que la division sociale détermine la configuration du rapport domination/servitude. Parce que ces deux volets entrent directement en relation avec le fonctionnement psychique ou l'organisation de la personnalité, le principal problème scientifique de la clinique du travail est de comprendre les caractéristiques de l'organisation qui font que le rapport de l'individu au travail tourne au malheur ou au bonheur.

La réponse à ce problème a été élucidée au terme d'une confrontation interdisciplinaire entre psychanalyse et ergonomie, au long des années 1970-1980. A été mise en évidence l'existence d'un décalage inévitable entre le travail tel qu'il est prescrit, défini par les ergonomes comme « la tâche», et le travail effectif tel qu'il est concrètement réalisé, «l'activité»[1]. La tâche, ce sont les objectifs à atteindre et le mode opératoire prescrit par l'organisation du travail. Or ces recherches montrent que les travailleurs n'exécutent pas strictement les ordres qu'ils reçoivent: ils « trichent ». Mais le terme revêt ici une signification noble. La tricherie est un mode d'ajustement de la prescription, de la procédure ou du protocole pour l'adapter à la situation concrète de la production. Même dans les organisations du travail les plus rigides et autoritaires, comme une chaîne de montage au mode opératoire répétitif sous contrainte de temps, l'ouvrier triche. Pourquoi? Parce que s'il respecte rigoureusement les prescriptions, ça ne marche pas. Des incidents, des «bugs» surviendront toujours. C'est ce que la psychodynamique du travail désigne sous le nom de « réel du travail ». En général, il est vécu comme un échec qui s'éprouve psychiquement par de l'angoisse et de la souffrance. C'est pour les éviter que le travailleur triche.

Or, ces tricheries ne vont pas de soi, elles doivent être inventées par le travailleur lui-même et induisent la mobilisation d'une intelligence particulière, celle du corps (connue des Grecs sous le nom de *métis*, l'intelligence rusée), dans les tâches manuelles comme intellectuelles. Par exemple, l'enseignant sent et suit l'écoute de son auditoire avec son corps. Cette intelligence ne peut se déployer sans la réunion d'une série de conditions qui passent par l'acceptation de se laisser envahir par l'expérience pénible du réel, bien au-delà du temps de travail officiel. Ainsi, de même que l'infirmière pense à ses malades en quittant l'hôpital, le magistrat pense à ses dossiers avant et après le travail, jusque dans les insomnies et les rêves professionnels. C'est a ce prix seulement que le travailleur, quel que soit le domaine, élabore ou découvre le truc qui va lui permettre de surmonter l'obstacle du réel. L'acquisition de ces nouvelles habiletés suppose donc une modification de la manière d'habiter, de sentir et de mobiliser son corps : travailler n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même.

Grammaire du nouveau management

L'analyse étiologique de la souffrance et des pathologies mentales permet de remonter jusqu'aux contraintes que l'organisation travail exerce sur les personnels de justice. Elle montre que les dépressions, les pathologies de la surcharge de travail, du surmenage et de l'épuisement professionnel, la souffrance éthique, certains suicides sont électivement liés à des transformations en profondeur de l'organisation du travail, toutes introduites par le tournant néolibéral, connu sous le nom de « *tournant gestionnaire*».

Le gestionnaire prétend pouvoir « gouverner » une entreprise ou une institution à partir d'un poste de « pilotage » de l'organisation des informations chiffrées sur l'état *hic et nunc* de fonctionnement de l'organisation grâce à un «*tableau de bord*»: le gestionnaire conduirait l'entreprise ou l'institution comme un pilote décide souverainement de la trajectoire et de la vitesse de son appareil. Les aspirations organisatrices du pouvoir gestionnaire consistent, ici, à assimiler une entreprise à un objet-technique. Or, si le « pilotage » ne soulève pas de difficulté pratique majeure (puisqu'il s'agit seulement de proférer des ordres ou des objectifs), les difficultés s'agissant du «tableau de bord» sont considérables. Les gestionnaires, ne sachant pas en quoi consiste le travail qu'ils prétendent mesurer et contrôler sont incapables de recueillir les données quantitatives pertinentes et par conséquent de fabriquer eux-mêmes les instruments de mesure et les données appelées a y être saisies. C'est donc des travailleurs eux-mêmes que l'on exigera de fournir et de saisir sur un logiciel des informations sur l'activité. Mais cette charge supplémentaire ne s'ajoute pas seulement au travail vivant de production elle entre bientôt en concurrence avec celui-ci et finalement contribue de façon majeure à la dégradation de sa qualité, du tissu social au sein du collectif de travail et de l'état mental des travailleurs.

Et dans l'institution judiciaire comme ailleurs, la gouvernance par les nombres ne peut pas être imposée aux personnels de justice sans la collaboration et le zèle de la hiérarchie judiciaire à l'égard de la magistrature comme du greffe. Cette hiérarchie met en œuvre des méthodes de management qui utilisent cinq dispositifs gestionnaires:

1. L'introduction d'une *Évaluation Individuelle des Performances*, dont le principe est que tout ce qui est vrai peut faire l'objet d'une évaluation quantitative, objective, obtenue par mesurage. A l'inverse, ce qui ne peut être saisi par une évaluation objective est suspect d'obscurantisme, dissimulation ou de mauvaise foi. « Pilotage » et «tableau de bord » ne sont envisageables que sur la base de données quantitatives et objectives qui, par définition, ne concernent pas le travail vivant, dont la complexité ne peut être saisie que par une discussion contradictoire. Ces données seront donc recueillies en amont, par la fixation *d'objectifs*, et en aval, par les *performances* quantitatives et objectives mesurées. Or, la mesure des performances ne mesure pas le travail[2]. Dans le meilleur des cas elle mesure le résultat du travail, et il n'y a pas de proportionnalité entre ce résultat et le travail vivant. Mesurer le nombre de jugements ou le nombre de dossiers n'a aucune commune mesure avec le travail vivant effectué par les magistrats et les fonctionnaires, certains dossiers beaucoup plus complexes faisant inéluctablement diminuer la performance quantitative et objective finale, alors que la charge de travail vivant demeure fort importante. De même, l'intelligence individuelle au travail, comme l'intelligence collective - coopération dont les trois dimensions (horizontale, verticale et transverse) impliquent des relations interpersonnelles - sont subjectives, et la subjectivité n'est pas mesurable. L'essentiel du travail vivant dont dépendent la qualité du service, le respect du justiciable et la santé mentale des magistrats et des agents de greffe, passe donc à la trappe de l'évaluation quantitative et objective, et fausse ce type d'évaluation en son principe.

S'observe alors l'installation de ce qu'Arendt désigne sous le terme de «progression du désert». au sens d'une solitude, d'un état de «désolation », d'une situation où le sens commun, les références au bien, au juste et aux valeurs se dérobent, au point que nombre de travailleurs ne savent plus comment il faut juger les conduites des autres et même les leurs. La mise en place de cette évaluation engendre trois conséquences:

- la première est *psychologique* par l'isolement qu'elle implique : un sujet isolé est beaucoup plus vulnérable que lorsqu'il bénéficie de la solidarité des autres. Il souffre alors, précisément, de la défection des collègues, de leur silence, leur refus de témoigner, leur trahison, en somme, et c'est dans cette conjoncture que la décompensation a de fortes chances de se déclencher ;

- la seconde est la disparition du *pouvoir d'action collective* - dont les conditions sont l'estime des autres, la confiance dans leur loyauté en cas de prise de risque pour sa propre place en situation de lutte ou de protestation -, chacun pouvant mesurer la capacité de son collègue à la bassesse ou la lâcheté ;

- la troisième concerne la *qualité du travail*: l'individualisme forcené et le chacun pour soi, qui deviennent la règle, nuisent à la maintenance d'un collectif de travail et à la coopération tant horizontale que verticale, entraînant, à terme, des conséquences sur la dégradation des compétences collectives.

2. En réponse à la critique de l'évaluation quantitative du travail, les gestionnaires ont ajouté un deuxième dispositif, « *la qualité totale* », qui repose également sur des hases scientifiques erronées. Compte tenu du «réel» au travail déjà décrit, la « qualité totale» renvoie à une impossibilité matérielle concrète et ne peut être qu'un idéal. Or les « normes » de la qualité totale deviennent la condition de certification et de mise sur le marché. Il faut bien dès lors, pour y satisfaire, mentir. Beaucoup d'individus sont incités à apporter leur concours au mensonge de leur entreprise chaque fois que l'on procède à une démarche de certification ou d'audit sur la qualité. Pour un certain nombre, parce que cela relève de la malhonnêteté intellectuelle et morale, cela a un coût psychologique redoutable.

3. Le troisième dispositif est la *normalisation* ou *standardisation* des modes opératoires. Enième passage en force contre la réalité du travail vivant au moyen d'assertions en contradiction frontale avec les connaissances révélées par les sciences du travail. La standardisation est requise pour comparer les performances quantitatives entre entreprises, départements, services, ou institutions. Base stratégique de Taylor pour établir la domination de la direction sur les tâches industrielles de production de série, la standardisation des modes opératoires est désormais étendue aux activités de service. Or la qualité d'une activité de service dépend précisément de l'adaptation de chaque prestation aux spécificités du destinataire. Dans le secteur de la santé[3] notamment, elle aboutit à «l'industrialisation du soin »[4] alors que le traitement adapté doit résulter d'une négociation et d'une coopération avec chaque patient. Par exemple. il n'y a aucune raison de prescrire le même traitement à deux diabétiques insulino-dépendants qui n'ont ni le même âge ni les mêmes antécédents ou modes de vie, etc. Ainsi, la standardisation du soin contraint le médecin à agir de plus en plus souvent contre les règles de l'art médical et ce que lui dictent sa conscience et sa conviction. Il résulte de ces situations une forme de « souffrance éthique » qui s'étend dans la plupart des services publics. Dans l'exercice de la justice, le fait d'obtempérer à la standardisation et à la pression productiviste en termes de cadences, de flux de nombre d'actes ou de dossiers à traiter, conduit magistrats et agents de greffe à apporter leur concours à des pratiques que le sens moral réprouve. Outre la perte de sens du travail qui en procède, il y a là une entrave au processus de sublimation dont les conséquences sur la santé mentale peuvent être désastreuses[5].

4. Le quatrième dispositif est la « *frappe communicationnelle* » qui conduit les entreprises et les institutions publiques à consacrer d'importants budgets à la communication sur les résultats. D'abord destinée aux clients extérieurs, elle constitue un instrument de publicité, voire de propagande. Mais elle s'adresse aussi aux salariés ou agents, pour qui elle fonctionne comme un ensemble de prescriptions, fournissant les références du code de conduite et du mode de pensée à adopter. Les Dir-Com (direction de la communication) tendent à devenir un lieu stratégique où s'exercent d'ailleurs des pressions et une surveillance draconiennes[6]. Ce sont des instruments majeurs de la normalisation et de la domination dans l'entreprise néolibérale.

5. Le cinquième dispositif est constitué par la « *précarisation de l'emploi* » qui, en fin de compte, apparaît non seulement comme un moyen de la domination gestionnaire, mais peut-être comme le but ultime de la domination néolibérale de la société qui peut être analysée dans le détail par la clinique[7]. Dans l'institution judiciaire cela se traduit par le recrutement de salariés sur emplois précaires qui sont sous-qualifiés et ne sont pas indépendants de la hiérarchie («les sucres rapides »).

Ces cinq dispositifs ont permis au néolibéralisme d'accroître de façon significative la puissance de sa domination sur le monde du travail, par comparaison avec ce qu'elle était jusqu'à la fin du XXe siècle. Il en résulte une aggravation marquée des pathologies mentales en rapport avec le travail, en particulier dans les domaines des pathologies de surcharge, du harcèlement, des tentatives de suicides et suicides jusque sur les lieux du travail. Au sein de l'institution judiciaire, l'introduction de ces méthodes permet une intensification de la domination, qui se traduit inévitablement par une perte d'indépendance et d'autonomie des magistrats et une dégradation de la qualité du travail de l'ensemble des personnels judiciaires.

Clinique du travail dans l'institution judiciaire

Dans ce contexte, révéler et discuter les questions de santé mentale au travail qui affectent les personnels de la justice ne revient pas à dire que magistrats et fonctionnaires dérogeraient à leur mission ou à leur dignité. C'est tout au contraire la voie incontournable qui permet de saisir de façon rigoureuse la dégradation du service judiciaire et les atteintes à l'indépendance des magistrats. Analyser et critiquer les transformations de l'organisation du travail qui génèrent la souffrance et les pathologies des personnels de justice relève de l'action politique, à part entière.

Il faut, dans cette perspective, accorder une place toute particulière à l'une des nouvelles formes de souffrance au travail - parmi lesquelles figurent au premier plan les suicides sur les lieux de travail: la « souffrance éthique». Décrite pour la première fois en 1998, elle commence lorsqu'un individu est conduit par l'organisation du travail à apporter son concours à des actes, subis par ses collègues, que le sens moral réprouve. Depuis une dizaine d'années elle a évolué et s'est étendue à des actes impliquant la trahison des règles de métier, sous l'effet de la contrainte productiviste quantitative. Cette trahison a désormais aussi des effets délétères sur des individus qui ne se situent pas seulement parmi les collègues, mais parmi les destinataires ou bénéficiaires de l'activité de service (c'est le domaine de la coopération transverse): en premier lieu les justiciables, en second lieu les avocats, les travailleurs sociaux, etc. De ce fait, la souffrance éthique peut être placée sous le registre des « *pathologies de la servitude* ». Cette souffrance est particulièrement nocive pour la santé mentale des magistrats et des agents de greffe et peut conduire à l'apparition de maladies somatiques, dépressions, états psychotiques et suicides. Les stratégies de défense[8] ont l'inconvénient de constituer une « adaptation psychologique» aux méfaits de cette gouvernance et, en fin de compte, jouent comme un facteur déterminant dans la formation de la « servitude volontaire» au sens de La Boétie.

L'action rationnelle en faveur de la transformation de l'organisation du travail ne consiste pas seulement à augmenter les budgets et le nombre de postes. Elle implique de remettre en cause le management et les méthodes gestionnaires quantitatives qui sapent les bases de la coopération et favorisent l'isolement, le chacun pour soi et le harcèlement. L'objectif prioritaire d'un management renouvelé est à la fois le moyen le plus puissant de prévenir les pathologies mentales, et un moyen essentiel d'améliorer la qualité du travail de la justice. Pour reconstruire la coopération, il est nécessaire de s'appuyer sur les connaissances rassemblées sur le travail vivant. Ces connaissances devraient être enseignées non seulement à la hiérarchie, mais lors des formations initiales ou continues à l'École nationale de la magistrature et à l'École nationale des greffes.

Pour vous abonner à Délibérée c'est là. Vous pouvez aussi nous commander au numéro chez votre libraire ou à l'article sur cairn.info. Vous pouvez aussi consulter notre site internet ici.

Pour nous contacter : revuedeliberee@gmail.com

1 Francois Daniellou, Antoine Laville, Catherine Teiger, « Fiction et réalité du travail ouvrier». *Cahiers français* n° 209, janvier février 1983, pp. 39-45.

2 Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles, Quae, « Sciences en questions », 2003, 84 p.

3 Julien Dumesnil, *Art médical et normalisation du soin*, Paris, PUF, 2009

4 Nicolas Da Silva, « L'inestimable dans la relation de soin : une perspective d'économie politique», *Psychiatrie, psychanalyse et sociétés*, vol. 9. décembre 2020.

5 Christophe Dejours, « La folie de la norme : de la norme à la crise », *Le Présent de la psychanalyse*, n° 2, 2019/2, p. 121-140.

6 Christophe Dejours, « Etude de cas: affaire Madame S. et expertise judiciaire», in Nicolas Chaignot-Delage et Christophe Dejours (dir), *Clinique du travail et évolution du droit*, Paris, PUF, 2017.p.111-135.

7 Christophe Dejours, « Travail, précarisation et subjectivité » *Travailler*, n° 44, 2020, p. 195-214.

8 Antoine Duarte et Christophe Dejours, "Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme", *L'Évolution psychiatrique*, n° 84, 2019, p. 337-345.