



Christophe Dejours

### ***Ce qu'il y a de meilleur en nous. Travailler et honorer la vie***

Éditions Payot, 2021

Avec *Ce qu'il y a de meilleur en nous*, Christophe Dejours nous offre un voyage au pays de la réflexion, des rapports que l'on entretient avec notre travail. Il nous aide à sortir des impasses qui détruisent nos capacités de penser ce qui nous arrive.

Deux niveaux de souffrance au travail se font face. Une première cause de souffrance à laquelle on n'échappe pas : le réel qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance à la maîtrise. « Sur le mode de l'échec, de l'expérience affective (surprise, désagrément, irritation, déception, colère...), le réel du monde se révèle au sujet qui travaille. »

Une seconde cause de souffrance, plus délétère, nous empêche d'aller au-delà de la première : l'organisation du travail ! Elle met tout en place pour servir un résultat qui voudrait pouvoir se passer de l'homme et ne voir en lui qu'une mécanique sans esprit, sans état d'âme, sans subjectivité. Meilleur moyen de le tuer en lui enlevant ce qui le distingue de la machine. Le capitalisme a besoin de lui, mais pas de ses humeurs. Un homme calibré pour la rentabilité.

L'activité professionnelle procure une satisfaction particulière quand elle est librement choisie.

Pour Freud : « ...le travail en tant que voie vers le bonheur, est peu apprécié par les hommes. [...] La grande majorité ne travaille que poussée par la nécessité, et de cette naturelle aversion pour le travail découlent les problèmes sociaux les plus ardues. »

La sublimation est un concept destiné à rendre compte du mécanisme par lequel l'homme peut se dépasser. « La clinique du travail suggère que lorsqu'elle est possible, la sublimation a des effets puissants sur la santé et que, lorsqu'elle est mise en impasse, elle peut avoir des effets très délétères sur le fonctionnement psychique et somatique. »

Pour Christophe Dejours, la santé n'est pas un état de bien-être physique, psychique et social. Elle n'existe pas. Ce n'est pas un état. C'est un idéal, à jamais inaccessible. Compromis possible ? La normalité ! Mais de normalité à normalisation, il n'y a qu'un pas, dans la sphère du travail. Et plus encore dans celle du *care* où règnent la proximité, la fragilité, la vulnérabilité, la défaillance. On voit là la contradiction de la normalisation

avec l'éthique du *care* et l'idéal universel de justice.

La souffrance issue du management et de l'organisation du travail est longtemps restée à la porte des cabinets de psychologie. Il était plus facile de réduire le rapport subjectif au travail à des conflits relationnels entre personnes. « Les psychanalystes parfois sensibles à la clinique du travail ne savent pas comment entendre la parole des patients sur leur travail pour en comprendre le sens eu égard à l'économie psychique et de l'histoire de chaque individu. »

Travailler n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble avec des règles sociales de savoir-vivre, de respect de l'autre, de vivre-ensemble, de solidarité. Règles de travail et convivialité vont de pair. Pour coopérer, il faut aussi prendre des risques. Avec le jugement d'utilité, de beauté et d'originalité qui touche à l'identité. L'engagement de la subjectivité peut donc générer le meilleur comme le pire.

Or, le *New Public Management* n'a que faire du sens que peut prendre la participation à une œuvre commune et au plaisir du travail bien fait. Dehors le collectif ! Vive la responsabilité personnelle. Exit l'équipe. Vive le chacun pour soi !

Nous voilà aux antipodes de la sublimation et c'est ainsi qu'apparaît la souffrance éthique et que se déploient les pathologies dépressives, avec en bout de chaîne des suicides.

« Les organisations du travail qui empêchent la sublimation, comme le taylorisme ou l'évaluation individualisée des performances, sont délétères pour la santé mentale. Il ne peut pas y avoir de neutralité du travail vis-à-vis de la santé mentale. Ou bien il génère le meilleur par le truchement de la sublimation, ou bien il génère le pire, au point de pouvoir, via la souffrance éthique, conduire à la ruine de l'amour de soi et au passage à l'acte suicidaire. »

La grande démission dont parlent les médias aujourd'hui, les difficultés pour embaucher dans les secteurs du service et notamment le sanitaire et le social, devraient inciter les décideurs, les gestionnaires, les managers, les politiques, à lire les bons livres des bons auteurs. En voilà un ! 📖

Lionel Leroi-Cagniard  
Psychologue du travail