

# Eléments de psychodynamique du travail

Philippe Davezies<sup>1</sup>

Publié dans *Education Permanente* n°116, 1993-3, 33-46.

L'analyse psychodynamique du travail a pour objet l'étude des relations entre plaisir et souffrance au travail d'une part, organisation du travail de l'autre. Il s'agit de mieux comprendre comment le travail qui comporte toujours une dimension de peine, de souffrance, au point de conduire parfois à une usure voire à une mort prématurée, peut aussi, dans bien des cas, constituer un puissant opérateur de construction de la santé. Aborder une telle question conduit à prêter une attention particulière aux conditions et aux formes de la mobilisation de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. Dans l'état actuel des choses, cette problématique est portée essentiellement par Christophe Dejours et un petit groupe de chercheurs regroupés au sein et autour du Laboratoire de Psychologie du Travail du Conservatoire National des Arts et Métiers mais elle se nourrit des apports de plusieurs disciplines voisines : apports de l'ergonomie sur la question du travail, apports de la sociologie compréhensive au sujet de la construction du monde social, apports de la psychosomatique et de la psychanalyse sur la vie psychique et ses rapports avec la santé. Ces différentes perspectives ne sont pas également accessibles. La question du travail nous semble faire l'objet d'une particulière incompréhension. Nous partirons donc de là, quitte à moins développer les aspects liés à la construction des normes sociales ou au fonctionnement psychique qui font l'objet d'une littérature plus importante et qui seront de toutes façons illustrés par d'autres dans ce recueil de textes.

## **A - L'énigme du travail.**

Pour aborder l'expérience du travail et pour comprendre la psychodynamique du travail, il y a un point de passage obligé. Il faut arriver à percevoir la dimension fondamentalement énigmatique du travail et, pour cela, prendre la mesure de la différence soulignée par les ergonomes entre travail prescrit et travail réel.

1°) Travail prescrit et travail réel.

---

<sup>1</sup> Laboratoire de médecine du travail. Faculté de médecine, rue G. Paradin, 69732 Lyon cedex 08.

Le caractère énigmatique du travail ! Une telle affirmation peut paraître paradoxale dans la mesure où le travail fait l'objet de très nombreux discours savants. En effet, le juriste parle du contrat de travail, le chef d'entreprise évoque les objectifs ou les coûts du travail, l'ingénieur se préoccupe des moyens, l'organisateur définit les consignes, les gammes, les protocoles, le physiologiste décrit le fonctionnement de l'organisme au travail, le spécialiste de la prévention rappelle les risques inhérents à la situation de travail, propose des mesures préventives, etc. On pourrait poursuivre l'énumération : de nombreux spécialistes contribuent à produire sur le travail des discours très solidement argumentés. De nombreux savoirs sont mobilisés pour concevoir et prescrire le travail. Et cependant, il est évident que tout cet appareillage, tout ce savoir, ne sont pas suffisants pour qu'il y ait une production. Pour qu'il y ait une production, il faut que quelqu'un occupe la place vers laquelle convergent tous ces discours. Il faut que quelqu'un donne vie à cet ensemble. Il faut que quelqu'un travaille.

Tout le débat que l'ergonomie ou la psychodynamique du travail entretiennent avec l'organisation du travail porte sur la nature de ce "quelque chose en plus", qu'il faut rajouter pour qu'il y ait production. Du côté de l'organisation du travail, ce "quelque chose en plus" est traité sur le mode de l'exécution, de l'évidence, sur le mode du "Eh bien, il n'y a qu'à ...". L'expérience du travail est banalisée, euphémisée. Dans cette perspective, il n'y a pas de travail au sens ou nous l'entendons. Il n'y a que de l'évidence de l'application des consignes.

A l'opposé de cette conception, l'ergonomie dévoile la complexité très généralement sous-estimée de l'expérience du travail et la psychodynamique du travail souligne ses dimensions dramatiques.

Pour commencer à expliciter cette divergence de points de vue, examinons les caractéristiques générales de la prescription.

## 2°) Cohérence des différentes dimensions de la prescription.

Par définition, chacun des spécialistes qui apporte sa pierre à la prescription du travail ne possède une compétence que vis à vis d'un secteur bien délimité de la réalité. La discipline sur laquelle il s'appuie est construite à partir du découpage d'un objet théorique et ne prétend en aucune façon rendre compte exhaustivement des phénomènes du monde. Chacun est donc détenteur d'un fragment de savoir, pertinent par rapport à sa spécialité. En revanche, personne n'est en mesure de tenir un discours savant sur la façon d'articuler les différentes perspectives. Ainsi, le médecin du travail possède un savoir sur les atteintes à la santé du fait du travail. Le responsable de la

production possède, lui, un savoir sur les techniques et l'organisation du travail. En revanche tous deux sont fort embarrassés lorsqu'il s'agit d'articuler ces deux types de savoir. Il se heurtent au fait que cette articulation ne relève pas d'une pure et simple mise en application de leurs connaissances. Et il en est de même pour tous les savoirs spécialisés qui s'expriment sur le travail. Vivre dans l'entreprise, c'est faire quotidiennement l'expérience de l'absence de cohérence voire des contradictions entre les discours portés par les différents concepteurs du travail. Il s'agit là d'un phénomène banal.

Le problème apparaît moins banal si on se place du point de vue de celui qui doit "appliquer" les consignes.

### 3°) Le travail comme articulation d'exigences plus ou moins contradictoires.

Les spécialistes connaissent le problème que constitue l'articulation de leurs différents points de vue. Ils sont obligés de rechercher de façon volontariste les formes et les modalités de la collaboration des différentes lignes hiérarchiques de l'entreprise. Bien souvent, les difficultés rencontrées sont telles que chacun va se barricader derrière les certitudes de sa discipline et les frontières de son service.

L'opérateur, sur le terrain n'a, lui, qu'une connaissance très limitée des arguments théoriques mobilisés pour débattre des questions de conception du travail. Il ignore la majeure partie de la physiologie. La sociologie lui est le plus souvent totalement étrangère. Il ne possède qu'une infime partie du savoir de l'ingénieur. Et pourtant qu'on le veuille ou non, il doit trancher sur les questions posées par l'articulation des différentes exigences auxquelles il est assujéti : exigences de production, exigences liées à sa place dans le fonctionnement social, exigences de préservation de sa santé, etc.

Aux spécialistes qui s'efforcent de trouver les compromis entre leurs différentes perspectives, l'ergonome rappelle donc que ces compromis sont déjà largement engagés par les opérateurs au niveau de leur activité.

L'opérateur ne maîtrise aucun des savoirs spécialisés, mais il ne peut se dérober à la question posée par l'articulation entre les diverses exigences vis à vis desquelles les spécialistes n'arrivent bien souvent pas à se mettre d'accord.

Envisagée de cette façon, l'expérience du travail commence à prendre une certaine épaisseur. D'autant qu'il faut bien admettre, si on va y regarder de plus près, que cet opérateur, que nous avons choisi particulièrement ignorant, ne fait pas n'importe quoi. Il faut admettre qu'il possède une intelligence de son travail.

Il nous faut donc tenter de comprendre les spécificités de cette intelligence.

#### 4°) Savoir faire et intelligence du travail

Pour avancer vers une meilleure compréhension de l'expérience du travail, il faut préciser maintenant que le travail ne se limite pas à l'articulation des différentes dimensions de la prescription. Le savoir n'est pas seulement divisé en spécialités. Il est aussi intrinsèquement limité. Tout ce que produisent les spécialistes sur le travail relève de l'ordre du discours, même si celui-ci peut être cristallisé sous forme de machines ou de procédures. Or, le discours ne fait jamais le tour de la chose. Travailler implique de sortir du discours pour se confronter avec le monde.

Le mot n'est pas la chose, et il va falloir que quelqu'un "se la farcisse", la chose.

C'est bien structurellement que le travail réel est différent du travail théorique. Il est affrontement à la résistance de la chose. Affrontement à ce qui, de la chose, résiste à l'ordre du discours. Et nous entendons ici la chose dans son sens le plus large, groupant aussi bien l'objet à transformer que les outils ou le corps propre de celui qui travaille.

Dans cette perspective, travailler, c'est toujours tenir, d'un côté, la prescription, le calcul, le concept, le discours en somme, et de l'autre, la résistance du monde.

Si le discours sur le travail met en exergue ce qui est maîtrisé, l'intelligence du travail est, elle, focalisée sur ce secteur de l'expérience où le discours défaille, là où il ne s'agit plus de parler mais de faire.

Plus concrètement, dans le quotidien du fonctionnement de l'entreprise, il est facile de montrer que la prescription sous-estime ou néglige la variabilité de la situation. Il est facile de montrer que les directives sont données pour une situation-type qui ne se présente en fait jamais. Les outils, l'environnement, l'objet travaillé l'organisation elle-même, n'ont pas la stabilité que leur prête le discours sur l'organisation du travail. Ce problème se mesure aux efforts qui vont être nécessaires lorsque l'on va vouloir automatiser le travail (et donc le ramener à une pure exécution). Il va bien falloir dans ce cas délimiter artificiellement une fraction du monde au sein de laquelle on s'efforce de maintenir la variabilité dans la gamme prévue lors de la conception de la machine et de son logiciel.

En aucun cas la machine n'est en mesure de se mobiliser pour faire face à des situations imprévues. Il n'est donc pas question de parler de travail. La maîtrise de la variabilité nécessaire à l'automatisation, plie localement le monde à l'ordre du discours et repousse le travail à la périphérie.

Le travail, au contraire, est directement lié à la non-maîtrise. L'intelligence du travail, c'est l'intelligence de ce qui n'est pas maîtrisé. Pour percevoir l'absolue généralité de notre propos, envisageons la situation dans laquelle on fait faire par un homme un travail automatisable, un travail dans lequel ne se présente apparemment

aucun choix qui implique la mobilisation d'une intelligence humaine ? Ne réalise-t-on pas alors les conditions d'une pure exécution ? N'avons nous pas débusqué un travail sur le mode du "il n'y a qu'à" ? N'avons nous pas aboli la distance entre le travail prescrit et le travail réel ? Eh bien non. Le travail est toujours affrontement à ce que l'organisation du travail laisse de côté. Et dans ce cas il y a bien toujours un écart majeur entre le prescrit et le réel. La prescription a "simplement" laissé de côté la différence qu'il y a entre un robot et un être humain. L'espace du travail est alors l'espace de cette violence que doit s'infliger le travailleur et de cette ruse qu'il doit déployer vis à vis des contraintes du travail pour tenter de concilier le projet de robotisation de son activité avec la variabilité temporelle qui le caractérise comme être vivant et avec les exigences de sa vie psychique qui le caractérisent comme être humain.

Il n'y a donc de travail qu'humain. La machine est capable d'exécution. L'homme seul travaille, et jamais comme une machine. Travailler impose toujours de sortir de l'exécution pure et simple. Il n'y a pas de travail d'exécution. Il ne suffit jamais de faire comme on a dit. Il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut interpréter, improviser, ruser, tricher... Il faut faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action. Intelligence fort différente, intelligence ancrée dans le corps et dans les couches obscures de la personnalité. Intelligence rusée, Intelligence courbe. Cette intelligence dont les grecs ont fait une divinité : Metis, épouse de Zeus, celle par laquelle il accède au pouvoir sur l'Olympe. Métis, l'intelligence rusée qui constitue le noyau central du métier (Detienne, Vernant, 1974).

Le travail, c'est la mobilisation des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail. En ce sens il n'y a pas de travail qui ne trouve son origine dans un mouvement initial de déception. Le manque, la souffrance sont inscrits au coeur de l'expérience du travail...

"Rien de bien dramatique dans tout cela, nous dira-t-on, il suffit d'organiser la communication entre les concepteurs du travail et les opérateurs qui l'accomplissent afin d'enrichir l'organisation du travail à partir de l'expérience des opérateurs". Certes ! Mais il faut bien comprendre les difficultés que cache ici encore ce "il suffit". Le travail est toujours en effet une expérience obscure.

##### 5°) L'obscurité du travail

L'obscurité du travail est liée à plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer paradoxalement l'efficacité même du travail, mais aussi la nature des ressources mobilisées par le travailleurs et enfin les conditions organisationnelles et sociales.

a - L'efficacité comme source d'auto-occultation du travail

Le travail possède cette particularité de tendre à sa propre occultation. Nous l'avons vu, le travail est une mobilisation permanente pour pallier les manques de l'organisation du travail. Mais cette mobilisation en masque par là même les failles. Dans la mesure où les objectifs sont atteints, le responsable peut légitimement en inférer que l'organisation est satisfaisante. Il a spontanément tendance à minimiser l'importance du travail. Si les échecs, les défauts de production, les accidents, se voient clairement, la mobilisation qui permet de limiter ou d'éviter échecs, défauts de production, accidents, ne se voit pas. Ceci explique pour une part le fait que l'on puisse voir se développer un peu partout des modes de gestion du personnel qui effacent la question de l'expérience du travail et postulent l'interchangeabilité des hommes.

Cet aveuglement sur le travail va se dévoiler le jour où l'on décide de remplacer les hommes par une machine. Très généralement, on s'aperçoit alors que la machine marche mal. Se révèle alors tout le travail inaperçu qu'assuraient les opérateurs et que la machine n'est pas capable de faire. C'est donc lorsqu'il vient à manquer que le travail se révèle. Au contraire, plus il est efficace, moins il se voit.

b - Une mobilisation qui engage le rapport au monde dans sa globalité.

Si le travail est peu visible pour l'organisateur il est aussi difficile à appréhender pour l'opérateur lui même. La situation du travail à la frontière entre le discours et la résistance du monde fait de l'expérience du travail un phénomène obscur aux yeux mêmes de celui qui travaille. Ce qu'on appelle dans l'industrie le savoir ouvrier est un savoir qui s'ignore et qui nécessite, pour constituer une expérience réutilisable au delà de l'action immédiate, un processus d'élaboration (Oddone 1981, Laville et Teiger 1989).

Travailler implique de tenir compte d'un monde beaucoup plus complexe que le monde "idéal" prévu par les consignes. Les connaissances accumulées et socialement stabilisées, ne sont pas suffisantes. Pour faire face à l'inattendu, à ce qui échappe à la prescription, le sujet doit faire appel à ses ressources propres, à des ressources qui s'enracinent dans la singularité de son engagement, de son histoire, de sa personnalité. L'exploration, l'invention mobilisent l'énergie pulsionnelle. Elles sont guidées par le fantasme, formation de compromis entre le désir et la réalité (Dejours 1993 a).

Nous avons évoqué le mythe de Métis. Écoutons la suite de l'histoire. Lorsque qu'il s'avère que Métis est enceinte, Zeus, craint que le futur rejeton, enfant de Métis et, pour cette raison, capable d'affronter victorieusement des situations défavorables, ne mette en péril son pouvoir. Zeus saisit alors son épouse et l'avale. A partir de là, Zeus est lui aussi un dieu à la métis. Métis n'est pas détruite, elle est dans le ventre de Zeus. Elle accouche donc et sa fille Athéna, déesse de la technè, sort toute armée de la tête du dieu. Ainsi, la pensée technique semble sortir de la tête avec un caractère d'évidence immédiate, alors que le métier qui l'engendre relève de dimensions obscures. La technique sort de la tête, nous dit le mythe, la métis, elle, est dans le ventre.

Une partie du travail se déroule sans que sa mise en actes ne donne lieu à une claire représentation. Le sujet est immergé dans l'action. L'activité ne se déroule pas sous le strict contrôle de l'intellect. Elle est engagement du corps dans l'unité du rapport au monde. Le processus de reprise des traces cognitives et psychiques de l'action dans le sens d'une formalisation, d'une thématization qui fasse de cette épreuve une expérience réutilisable dans une situation différente, n'est en aucune façon automatique. Ce processus apparaît encore plus complexe si nous considérons que cette élaboration dans l'après-coup n'est pas un simple traitement d'information limité au réexamen des connaissances emmagasinées.

A partir de l'ébranlement que constitue pour lui l'épreuve du réel, le sujet doit restructurer son expérience, mais nous pourrions aussi bien dire sa biographie, simultanément dans les trois dimensions de son rapport au monde que sont la validité de son savoir, la légitimité des règles auxquelles il se plie et l'authenticité de son propre engagement. Cette réécriture permanente, nous savons bien, chacun pour notre propre compte, quelle ne va pas de soi.

La socialisation de l'expérience, sa généralisation, sa transformation en connaissances généralisables qui puissent être réutilisées dans des circonstances différentes constitue un enjeu majeur. Elle dépend largement de la façon dont les relations sociales de travail soutiennent ou au contraire s'opposent à cette élaboration.

## **B - Les relations sociales de travail**

Nous avons jusqu'ici considéré le travail au singulier. En réalité le travail est toujours une expérience sociale. Il faut donc enrichir un peu notre définition. Non plus "la mobilisation des hommes et des femmes ..." mais "la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail".

### 1°) Les conditions de la coopération

### a - La visibilité du travail

Si nous admettons, comme le soutient l'ergonomie, que les gens ne font jamais strictement ce qu'on leur dit de faire, si nous admettons qu'ils déploient toute une activité destinée à pallier les manques de l'organisation du travail, alors la coopération perd ce caractère d'évidence qu'elle présente souvent pour les concepteurs du travail. Il ne suffit plus de juxtaposer les tâches et de prévoir les communications entre postes. Ce ne sont pas les tâches, le travail prescrit, qu'il faut coordonner. Il faut coordonner les façons de travailler. Il faut donc donner à celles-ci une certaine visibilité.

On bute là sur une contradiction.

Les façons de faire face à l'inattendu sont, nous l'avons dit, fortement personnalisées. La ressource mobilisée n'est plus de l'ordre du savoir mais s'enracine dans les modalités particulières selon lesquelles le sujet négocie l'inadéquation entre son désir et la réalité. Nous savons déjà que la singularité d'une telle épreuve la rend très difficile à thématiser. Il faut maintenant ajouter une nouvelle difficulté : dans la mesure où ses tâtonnements mettent en jeu des caractéristiques très personnelles, dans la mesure aussi où la perspective de l'échec mobilise la culpabilité, le sujet répugne généralement à donner en spectacle ses expérimentations. Lorsque vous rencontrez une difficulté, vous supportez difficilement que quelqu'un regarde par dessus votre épaule comment vous allez vous en débrouiller. L'invention implique un certain degré d'intimité.

Au point où nous en sommes, l'organisation du travail doit donc concilier le besoin d'intimité nécessaire à la mobilisation de la personnalité et l'exigence de visibilité nécessaire à la coordination.

Comment cette contradiction peut-elle être levée ? Eh bien l'élément tout à fait fondamental et décisif qui permet à la fois l'intimité et la visibilité, qui permet l'alternance entre ces deux moments de l'expérience du travail, c'est la confiance (Davezies et Jayet, 1992. Davezies et Dessors, 1992). La confiance problème crucial pour la coopération des hommes, dans la mesure où entre confiance et défiance il n'existe pas de moyen terme. Soit j'ai confiance, soit je me méfie. Problème crucial donc, problème mystérieux, aussi, dans la mesure où la confiance n'est pas une donnée qui caractériserait a priori une situation ou des individus. La confiance est construite.

### b - La construction de la confiance

Comment la confiance se construit-elle ? Certainement pas à partir du partage de conceptions théoriques. Le prescrit, le travail théorique ne peuvent constituer le



ciment de la confiance. A ce stade là on peut tout au plus faire le pari de la confiance. La confiance ne se construit véritablement que dans la crise. C'est la façon dont l'autre se comporte face à une situation imprévue, la constatation que, même lorsque le monde se dérobe, on continue à agir selon des principes partagés qui fonde véritablement la confiance. On a confiance parce que l'on sait que l'on partage les mêmes règles. Au travail, on a confiance parce qu'on sait qu'on n'interprète pas, qu'on n'improvise pas, qu'on ne ruse pas, qu'on triche pas n'importe comment. Parce qu'on sait qu'on travaille dans le cadre de règles partagées. Ces règles ce sont les règles du métier, non réductibles à la dimension de la prescription (Cru, 1987). Elle garantissent que ça ne tire pas dans tous les sens mais qu'il y a bien une potentialisation des efforts de chacun par le travail des autres.

Le travail implique toujours une activité de construction de règles. Cette construction suppose l'existence d'espaces de débat, de confrontation des opinions. Et, de fait, ces espaces existent dans les entreprises. Seulement ce ne sont généralement pas les espaces officiels de confrontation. Ce ne sont probablement ni les cercles de qualité, ni les organismes représentatifs. Ce travail d'élaboration est plutôt à rechercher du côté des espaces de convivialité : là où on prend le café, là où on prend les repas, parfois simplement l'endroit où l'on attend le bus.

L'organisation du travail fonctionne bien souvent avec un modèle implicite selon lequel il suffirait d'aligner les personnels les uns à côté des autres pour que la coopération naisse. Les espaces de convivialité sont donc souvent considérés comme non productifs. C'est une grave erreur. La coopération n'est pas donnée, elle demande un travail très important d'élaboration de règles. Ce travail prend le plus souvent la forme du récit. Dans les espaces de convivialité, les gens se racontent des histoires. Une quantité d'histoires sur la vie, sur le travail, sur l'articulation du professionnel et de l'extra-professionnel. A travers ces histoires, ils mettent en oeuvre de véritables épreuves de vérité qui permettent de tester si ce qu'on fait est correct, juste, reconnu par les collègues. Ces confrontations permettent à chacun de vérifier dans quelle mesure on tire bien dans le même sens. Elles permettent d'enrichir le patrimoine collectif grâce aux contributions singulières amenées par chacun. Voilà donc des espaces dans lesquels se travaillent, sans qu'on y prenne garde, les questions déontologiques, éthiques, qui vont fournir la base de la confiance et donc de la coopération. A défaut, d'un tel travail, le risque c'est se voir se multiplier les particularismes entre les différents groupes dans l'entreprise, voire entre les individus, et d'aboutir à une fragmentation du tissu social.

On l'aura compris, la coopération ne peut pas être prescrite car elle consiste justement à ajuster ce qui est au-delà de la prescription. C'est là une donnée

extrêmement importante. L'organisation sait répartir. L'organisation sait diviser. L'organisation du travail ne sait pas unifier (Dejours 1993b). L'unification, la coordination relèvent de cette activité de construction de règles qu'implique tout travail.

C'est la confiance fondée sur la conscience d'une communauté de valeurs qui permet que puisse se jouer au sein du collectif de travail cette alternance d'intimité et de visibilité fort différente de la transparence parfois souhaitée par les directions. Cette alternance qui a le caractère vital d'une respiration implique que la hiérarchie accepte de lâcher prise, renonce à la maîtrise d'une part de l'organisation du travail. Un tel fonctionnement implique des relations de confiance entre la hiérarchie et les agents. La réalité est souvent bien différente. La mobilisation, et l'élaboration collective de l'expérience sont fréquemment entravées par l'organisation du travail.

## 2°) L'organisation du travail et l'élaboration de l'expérience.

### a - La fermeture de la prescription

Les possibilités de confrontation et d'élaboration sur l'expérience du travail peuvent être gravement perturbées lorsque les concepteurs du travail soutiennent envers et contre tout le primat absolu de la prescription et refusent d'entendre parler d'interprétation. Ainsi, lors d'une enquête dans une industrie de process (Dejours et Jayet, 1991), les opérateurs rendaient compte de cette réalité en disant "nous fraudons en permanence". Après discussion le mot tricherie, a été préféré au mot fraude. Le mot tricherie est en effet utilisé dans certains métiers pour rendre compte des tours de mains qui permettent de faire correctement le travail alors même que la matière ne se présente pas comme on le souhaiterait. On triche pour faire bien son travail et non pas pour tromper comme le laisserait supposer le terme de fraude. Le mot tricherie traduit cependant la situation ambiguë dans laquelle se trouvent les opérateurs. En effet, du côté de l'organisation du travail, les comportements, qui relèvent de la prise d'initiatives destinée à pallier les carences de l'organisation du travail, sont considérés comme des transgressions qu'il faut cacher voire sanctionner. L'organisation du travail transforme donc en tricherie ce qui constitue pour nous l'essence même du travail. Une telle fermeture de la prescription constitue évidemment un obstacle à la socialisation de l'expérience. Elle peut être à l'origine du développement d'une véritable pathologie de la communication (Dejours, 1992).

### b - Autorité et domination.

Que l'on nous comprenne bien. Il ne s'agit pas d'imaginer un travail sans prescription. La psychodynamique du travail et l'ergonomie soumettent l'organisation du travail au feu de la critique. Néanmoins, l'organisation, il ne faut pas le perdre de vue, est nécessaire. C'est parce qu'il est pris entre la contrainte imposée par la prescription et la résistance de l'objet du travail que le sujet va s'engager dans ce cheminement, dans cette exploration, qui vont l'amener à trouver, à inventer, à construire une expérience professionnelle. Il faut le cadre imposé par l'organisation du travail pour pouvoir mettre en oeuvre ce processus de subversion auquel le sujet est convoqué et à travers lequel il peut construire sa santé. C'est le premier point : l'organisation du travail doit être critiquée mais elle est absolument nécessaire. Les enquêtes montrent d'ailleurs de façon quasi constante que les salariés accordent une grande importance à la question de l'autorité.

Cependant, l'exercice de l'autorité implique du côté de la hiérarchie des systèmes défensifs suffisamment souples pour soutenir véritablement les exigences du travail avec ce que ces exigences impliquent, y compris, de remise en cause de l'organisation du travail.

En général, les systèmes défensifs collectifs, tels que nous les rencontrons au sein des hiérarchies, se cristallisent autour de la maîtrise technique. La capacité de la science, de la technique et de l'organisation à maîtriser le réel sont très fortement surestimés. La contrepartie de cette exaltation imaginaire de la techno-science, c'est le développement de conceptions péjoratives vis à vis du personnel. Si on n'obtient pas les résultats espérés, ce n'est pas parce que l'organisation est foncièrement inachevée, c'est parce que le personnel est mauvais. A partir du moment où on est entré dans cette logique, s'enclenche un processus dangereux car auto-aggravant. Dans un processus de ce type, les conceptions de l'encadrement vont entraîner, au sein du personnel, des comportements qui valident et renforcent les conceptions péjoratives de l'encadrement. Ces conceptions ont de plus une prégnance particulièrement forte dans la mesure où elles ont partie liée avec les mécanismes de perpétuation des formes établies de domination sociale. Même si l'occultation de la réalité du travail des agents se paye de décisions d'organisations du travail dont on apercevra plus tard le caractère contre-productif, un tel aveuglement reste cohérent avec la forme générale des rapports sociaux : rapports sociaux de production qui privilégient le dire au détriment du faire, mais aussi rapports sociaux de sexe, la contribution spécifique des femmes au travail étant encore bien moins reconnue que celle des hommes.

La seule alternative, consiste à considérer que la maîtrise par la science, par l'organisation n'est jamais achevée. Que la maîtrise n'est qu'une exigence. Un horizon que l'humanité semble vouée à poursuivre tout en reconnaissant son caractère à jamais

inaccessible. Dans ces conditions la reconnaissance du caractère imparfait mais aussi perfectible de l'organisation du travail ouvre sur la reconnaissance du travail du personnel. Cette reconnaissance peut alors se marquer par la possibilité pour le personnel de contribuer à l'évolution de l'organisation du travail. On se situe alors plutôt du côté de l'autorité que du côté de la domination. Il ne s'agit plus de défendre les formes de pouvoir qui structurent à un moment donné le fonctionnement social. Il s'agit de soutenir la recherche permanente d'une adaptation de l'organisation du travail et, dans le même mouvement, la quête par les hommes et les femmes, de leur propre humanité. Car c'est bien cette quête et les enjeux qu'elle implique en termes de santé qui constituent le coeur de l'expérience du travail.

### **C - Les enjeux en termes de santé.**

Pour aborder la question des enjeux de santé sous-jacents à l'expérience du travail, il faut faire un petit détour du côté de l'anthropologie psychanalytique. Dans cette perspective, l'homme nous est présenté comme déchiré entre un ancrage corporel, radicalement singulier et par là indicible, et une inscription sociale radicalement impersonnelle dans laquelle résident pourtant ses espoirs de réalisation. L'homme, ainsi décrit, lutte sur deux fronts : du côté du corps, contre la tyrannie de la pulsion qui exige satisfaction, mais aussi du côté des déterminismes sociaux et des rôles qui lui sont assignés car la pulsion suit des voies qui portent l'empreinte de l'histoire singulière du sujet. L'humanité ne se construit ni dans la stricte soumission aux besoins du corps, ni dans la pure conformité aux places sociales qui sont proposées. Le défi auquel est confronté tout être humain est de trouver à ses pulsions une issue qui soit compatible avec son insertion sociale et à travers laquelle il puisse construire son histoire propre, sa biographie. Il lui faut mettre en oeuvre un double processus de subversion, tant des déterminismes biologiques que des déterminismes sociaux, pour arriver à construire et à faire reconnaître sa façon particulière d'occuper la place qui lui échoit. L'enjeu est de taille. A travers cette question qui est celle de l'identité, le sujet joue sa santé. S'il échoue à trouver aux exigences du corps, aux pulsions, une issue socialement valorisée, le sujet est menacé par la décompensation sur le mode psychiatrique ou psychosomatique.

Ce double ancrage entre déterminismes sociaux d'un côté et déterminismes biologiques de l'autre - deux dimensions fondamentalement hétérogènes - fait de l'homme, un être foncièrement inachevé, un être voué à la recherche de son achèvement, de son identité. Dans cette perspective, la question de l'identité prend la forme d'une quête : la quête de l'accomplissement de soi.

Cet accomplissement va être poursuivi essentiellement dans deux directions ou sur deux théâtres. Le théâtre des relations amoureuses, tout d'abord. Mais, dans cette dimension, la rencontre de l'autre comporte toujours une part de déception. L'autre est autre et ne répond jamais totalement à mes attentes. Pour dire les choses rapidement, l'être humain n'est jamais aimé comme il prétendrait l'être et le défi de la vie amoureuse consiste à fonder sur ce manque fondamental la dynamique de la rencontre. Quelle que soit son importance, la relation amoureuse ne solde donc pas la question cruciale de l'identité. Alors, le sujet dispose d'une deuxième raison d'espérer, il peut reposer la question de l'identité dans le champ social et en particulier dans le travail.

Entre ces deux champs, relations amoureuses, et relations sociales de travail, on retrouve une caractéristique commune sur la question de l'identité. Dans les deux cas, je suis bien invité à donner un contenu personnel, inédit, à un scénario mille fois joué. Mais dans aucun des cas, je ne suis moi-même producteur de mon identité. L'identité m'est donnée par le regard de l'autre, par autrui, sous la forme de la reconnaissance.

## 2°) L'identité au travail : reconnaissance et appartenance

Nous l'avons vu, il n'y a pas de travail si le sujet n'extirpe pas quelque chose de lui-même pour l'investir dans le travail. Il s'agit bien d'un investissement, au sens économique du terme. Le sujet met quelque chose de lui-même dans le travail parce qu'il est suspendu à l'espoir d'une rétribution. Cette rétribution se joue dans le registre de l'identité. Elle passe par la reconnaissance.

Au travail, la reconnaissance est fondée sur deux jugements. Le premier est un jugement d'utilité. On reconnaît que ce que je fais est utile. Ce jugement est porté par le client, l'élève, le malade, et par la hiérarchie. Il n'est absolument pas évident que tous les salariés bénéficient de ce niveau de reconnaissance. Mais ça n'est pas tout. L'identité ne se règle pas exclusivement dans la dimension de l'utilité. Un deuxième type de jugement intervient. Le jugement esthétique : "ce travail est un travail bien fait !", "c'est du beau travail !". Ce jugement est le jugement des pairs. Ainsi, chaque fois que vous êtes confrontés à une situation inhabituelle, difficile, qui impose une mobilisation particulière, si vous y arrivez, vous n'avez rien de plus pressé que de trouver quelqu'un qui soit en position de mesurer ce qu'il y avait de difficile et de juger de ce que vous avez fait, afin qu'il valide votre action, qu'il la reconnaisse (Davezies, 1992).

Le jugement esthétique comporte lui-même deux dimensions (Dejours, 1993a). C'est un beau travail parce que c'est un travail conforme aux règles qui constituent le collectif de travail. Cette dimension sanctionne l'appartenance à la communauté, premier versant de l'identité.

Mais aussi, c'est un beau travail parce qu'il comporte quelque chose de singulier. Parce qu'il y a un apport personnel, parce que ce n'est pas la stricte reproduction de ce qu'on fait habituellement. C'est le deuxième versant de l'identité. L'identité en tant que je ne suis justement identique à aucun autre.

Le simple respect des règles renvoie au conformisme. La pure singularité relève de la marginalité. Dans les deux cas, il n'y a pas de reconnaissance. Le jugement des pairs suppose l'articulation de ces deux dimensions.

Ainsi peut s'accomplir le processus de sublimation qui offre aux pulsions une issue socialement valorisée.

### 3°) A défaut, une économie de la souffrance

A défaut de cette reconnaissance, la souffrance qui est irréductiblement liée à toute expérience du travail, va prendre le devant de la scène. Le plaisir du travail disparaît. On va alors voir s'installer une économie de la souffrance et une économie des défenses contre la souffrance.

Il n'est pas possible ici de décrire les formes cliniques sous lesquelles va se manifester cette économie. Redisons seulement que la perte d'espoirs qu'implique une telle situation fait courir au sujet le risque d'une désorganisation de ses relations sociales et familiales, d'une désorganisation psychique et psychosomatique (Bensaïd 1991, Dejours et Abdoucheli, 1991). Dans ces conditions, on ne va plus assister à la mobilisation du sujet à la recherche de la reconnaissance mais à la mobilisation du sujet directement pour la défense de sa santé. S'ouvre alors un monde de comportements jugés paradoxaux, irrationnels, mais qui trouvent leur logique et leur légitimité dans la nécessité impérieuse de se défendre contre la souffrance (Dejours 1980).

## **E - Conclusion**

La principale leçon de la psychodynamique du travail, c'est que la mobilisation, la quête, l'espoir de réalisation sont premiers. L'investissement, la mobilisation de la personnalité ont un caractère vital. Au sens strict. Le sujet y joue son identité, sa santé et sa vie. La question pour l'organisation du travail n'est donc pas "comment motiver ?", mais bien "comment ne pas casser la mobilisation ?"

La réponse réside dans la reconnaissance, non plus seulement quand ça marche bien mais aussi quand ça ne va pas. Reconnaissance du travail, reconnaissance du savoir faire, reconnaissance aussi des difficultés, de la souffrance. Cette

reconnaissance se marque dans tous les cas par la possibilité ouverte au personnel de contribuer, sur la base de son expérience à l'évolution de l'organisation du travail.

## **Bibliographie**

Cru D. : "Les règles du métier", in Plaisir et Souffrance dans le travail. Editions de l'AOCIP, Tome 1, p 29-51, 1987.

Davezies Ph. : "De l'épreuve à l'expérience du travail : identités et différences". Gestions Hospitalières, N°316, p 410-414, 1992.

Davezies Ph., Dessors D. : "De la fiabilité à la confiance : logique interne ou relations construites ". Performances Humaines et Techniques. N° Hors Série, p 28-31, 1992.

Davezies Ph., Jayet Ch. : "Confiance et visibilité dans le travail. L'impact des transformations technologiques sur le fonctionnement collectif dans une raffinerie". Actes du XXVIIe Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Lille 23-25 septembre 1992

Dejours Ch. : "Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail", Editions du centurion, 1980.

Dejours Ch., Jayet Ch. : "Psychopathologie du travail et organisation réelle du travail dans une industrie de process". AOCIP - Laboratoire de Psychologie du travail du CNAM, 1991.

Dejours Ch. : "Pathologie de la communication, situation de travail et espace public: le cas du nucléaire". Raisons Pratiques. 3, p 177-201, 1992.

Dejours Ch. : "Intelligence et organisation du travail. (A propos du modèle japonais de production)". In Hirata H.: "Autour du modèle japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail". L'Harmattan, Paris, p275-303, 1993.

Dejours Ch. : Session de formation de cadres du secteur hospitalier. Hospices Civils de Lyon. 1993.

Detienne M., Vernant J.P. : "Les ruses de l'intelligence. La métis chez les Grecs. Flammarion. 1974.

Laville A., Teiger C. : "Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail", Collection du Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du travail, CNAM, 1989.

Oddone I. : "Redécouvrir l'expérience ouvrière". Editions sociales, 1981.