

Christophe Dejours : Psychodynamicien du travail - Psychanalyste

Il est professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers et directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action. Christophe Dejours inscrit sa réflexion sur le travail, en association avec son second domaine de recherche: les affections du corps physiologique et leurs liens avec le fonctionnement psychique.

Le travail, écart irréductible entre le prescrit et le réel

Le prescrit, c'est l'encadrement, les managers, les ingénieurs des méthodes qui le donnent. Ils fixent les objectifs et le chemin à parcourir pour atteindre l'objectif.

Les gens qui travaillent ne respectent pas les prescriptions, ils font autre chose, le travail effectif. Si les gens exécutent strictement les consignes, ça ne marche pas. Les grèves du zèle amènent à un arrêt de la production ou des accidents du travail. Pour atteindre au mieux les objectifs, il faut ajouter quelque chose au travail.

Le réel du travail c'est ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance à la maîtrise. C'est l'échec.

Travailler c'est tenter de combler l'écart entre le prescrit et le réel, faire l'expérience du réel sous la forme de l'échec, et être capable d'endurer cet échec jusqu'à ce que je trouve la solution.

L'expérience du réel, c'est une expérience affective. Elle déclenche de l'irritation, de la colère, de la déception, une impression d'incompétence, des doutes sur soi-même. Le travail demande de l'endurance et de l'obstination. J'accepte de me faire habiter par cette expérience de l'échec, je l'emmène chez moi jusqu'à ce que je trouve une ficelle de métier qui vaut pour moi.

Tout ces états sont de la souffrance, qui guide et qui provoque l'intelligence. Intelligence qui permet de surmonter l'obstacle, la frustration et de la transformer en plaisir d'une victoire, d'une conquête.

L'intimité avec la tâche mobilise toute la personnalité.

La centralité du travail dans la construction de l'identité

la promesse du travail
se découvrir soi-même

Le travail et le hors travail ne sont pas disjoints. Et si je trouve les ressources pour transformer la souffrance en plaisir, il y a un bénéfice du travail. On se transforme soi-même, on sort plus intelligent ou plus sensible qu'avant. C'est dans cette résistance au réel que mon corps se révèle à moi, le travail permet de faire naître en moi de nouveau registre de sensibilité (que moi seul connaît).

Donc le travail génère le meilleur, l'accroissement de soi, on est plus riche, plus sensible, plus capable de jouissance. La sensibilité, la subjectivité sont engagées donc la personnalité, tout comme le corps. Grâce au travail, je vais mieux mentalement, psychologiquement et physiquement.

A l'inverse quand on demande à des travailleurs de ne pas travailler bien, quand on leur

demande d'exécuter des ordres, que ce qui compte c'est qu'ils obéissent (injonction paradoxale puisque pour travailler il faut être intelligent), là c'est un travail de sape de la personne, de sape de la personnalité, de la subjectivité. Ça entraîne une dégradation de l'estime de soi, une érosion ou une négation de la personnalité. Ça engage notre éthique, nos valeurs (celle du travail bien fait par exemple), et ça nous engage vis à vis d'autrui (la qualité de mon travail engage l'autre).

Il n'y a pas de neutralité du travail, c'est l'occasion de se construire ou de se détruire. Le travail a toujours un impact sur la sante mentale. L'endroit où ça se joue c'est dans l'organisation du travail, ça se joue entre la liberté et le contrôle.

La question de la reconnaissance

En échange d'une contribution on attend une rétribution et par dessus tout une rétribution morale et symbolique qui prend la forme de la reconnaissance. Elle peut être quantitative sous la forme de prime, de salaires et elle peut être qualitative, elle passe alors par des acteurs précis dans l'interaction du travail.

Cette reconnaissance joue un rôle majeur sur la construction de l'identité. De reconnaissance en reconnaissance je passe des caps à travers lesquels je me transforme moi même dans le regard des autres. C'est une vie qui s'accomplit, j'acquiers un statut, une dignité captif du regard des autres. On sort de l'enfance avec une identité incertaine qui a besoin de confirmation, je ne tiens pas mon identité que de moi même. Nous sommes trop mal assuré de notre identité pour pouvoir nous passer de l'autre. Il y a deux façon de se réaliser, dans le monde érotique la reconnaissance passe par l'amour, et dans le monde social ça passe par le travail.

Donc le travail joue un rôle majeur dans la stabilisation ou l'accroissement de la personnalité. Même dans les situations où le travail fait l'objet d'un désaveu ou d'un déni, il vaut mieux encore avoir un travail. Les psychopathologies des chômeurs longue durée le prouve (comportement morbide, alcoolisme, toxicomanie, maladie somatique). Dans un travail sans reconnaissance il reste que mon travail est utile et c'est une question capitale pour la plupart d'entre nous. L'utilité du travail devient d'ailleurs un enjeu pour les cadres qui apprennent à déstabiliser des salariés en leur disant qu'ils sont inutiles, ou quand on met quelqu'un au « placard » (être payé pour ne rien faire c'est symboliquement insupportable).

Les rapports homme femme

« C'est redoutable à quel point le travail est important dans la négociation de ces rapports entre les hommes et les femmes. » C'est la sociologie qui s'occupe de la distribution des rôles, des places, des statuts, des fonctions des hommes et des femmes. L'enjeu principal étant la charge de travail domestique qui s'oppose au travail sociale. Les femmes sont au service des hommes (elles coopèrent). C'est un enjeu d'accomplissement de soi, de puissance et d'argent. Quand une femme veut faire une carrière, s'accomplir dans son travail, elle n'a pas la coopération des hommes. C'est un enjeu et un instrument, c'est grâce au travail que les femmes s'émancipent du pouvoir des hommes.

Centralité sociale et politique du travail

la création des règles de métier

Travailler c'est travailler avec les autres pour les autres. On retrouve ici la même distance entre le prescrit et le réel. Le prescrit c'est la coordination, les ordres donnés par l'encadrement pour travailler ensemble. C'est le même résultat, si on obéit, ça ne marche pas. Les gens réajustent alors la coordination pour en faire de la coopération.

Le réel c'est la coopération. On réajuste les ordres sous une forme très noble de règles de métiers ou règles de travail. Il n'y aura jamais de coopération si les gens ne savent pas comment les autres travaillent. Or compte tenu des infractions produites par la rupture entre le prescrit et le réel on prend toujours un risque vis à vis de l'autre. (tout le monde triche même les flics). Je prend alors le risque de me faire sanctionner. Il faut donc aussi de la confiance, je peux attendre une réaction loyale de l'autre. Et enfin je me justifie, pour pouvoir comparer les trouvailles les unes avec les autres, pour faire un tri entre ce qu'on va garder et ce qu'on va récuser.

On constitue alors un accord normatif, qui s'impose à tout le monde. Plusieurs accords normatifs constituent une règle de travail. Elle condense et elle récapitule toute l'expérience de délibération des gens.

On établit ces règles selon des arguments qui ne tiennent pas seulement compte de l'efficacité, mais aussi selon une forme de justesse par rapport à la communauté. On y défend des valeurs morales.

Il faut pour cela un espace où les gens peuvent exposer leur opinions. Un espace public au cœur du travail où on peut délibérer. De la qualité de la délibération dépend la qualité des accords normatifs, la qualité des règles. Règles qui conditionnent cette même coopération.

La coopération, élément capital de l'entreprise, repose sur des compétences démocratiques. Plus les gens s'engagent dans la construction de norme, la déontologie, dans l'apprentissage de cette activité, plus ils s'impliquent dans les affaires de la cité.

Si dans certains cas le travail permet d'apprendre la démocratie, dans d'autres tout est fermé, on interdit la délibération, on ne veut pas que les gens discutent.

La théorie veut que pour qu'une entreprise soit sur des bases saines il faut qu'il y ait coopération. Et pourtant il y a des doctrines d'organisation de travail qui veulent contrôler ça et même l'empêcher. Parce que c'est déléguer un pouvoir normatif, un pouvoir d'auto-organisation de l'activité déontologique. Ils veulent des gens le plus soumis possible. (une armée avec des soldats qui obéissent et une armée vaincue)

Le rêve de beaucoup d'organiseurs c'est d'avoir des gens dont ils pensent que le mieux c'est qu'ils soient obéissants alors même que si ils étaient obéissants ça ne marcherait plus.

La destruction du travail par
+ les nouvelles formes d'organisation
+ l'évaluation individualisée des performances

La délocalisation vers les pays du sud de notre mode de production industriel concentre dans nos pays les industries de service. Activité qui demande une forte implication personnelle, travail qui pourrait être plus intéressant mais qui suppose une concession de plus d'autonomie.

La vraie révolution, c'est l'ordinateur, qui individualise les postes de travail et qui a permis d'introduire le concept d'évaluation individualisée des performances. On arrive à l'auto-control, à la

mesure de la performance, à la mise en concurrence des entreprises, des services entre eux, des travailleurs entre eux.

La mesure de la performance individuelle devient le nouveau vecteur de peur. La concurrence loyale devient déloyale, du coup tout le monde se surveille et ça devient même une grande partie de leur travail. On se compare, ça génère des conduites déloyales qui déconstruisent la déontologie, la démocratie, les règles de travail.

La coopération diminue mais ce n'est pas automatique, la peur peut générer l'intelligence, mais la coopération dans la peur reste obscure.

La coopération perdure tant qu'on exploite ce capital de règles de métier qui est énorme. Cette nouvelle forme de mesure de performance pille ce capital accumulé depuis des décennies, mais ce capital s'épuise et ça marche de moins en moins bien.

On crée un monde invivable, ce n'est plus un monde d'accomplissement collectif, de rencontre avec les autres, d'apprentissage de la coopération, d'expérience de la solidarité, de l'entraide. Ça devient l'apprentissage des pires usages, de l'instrumentalisation, de l'utilisation stratégique de l'autre.

Si dans l'entreprise on arrive à détruire le syndicat, c'est toute la société qu'on transforme, c'est l'organisation politique qu'on modifie. C'est le travail qui cultive la solidarité, l'apprentissage de la démocratie. Si on retire celle-ci il ne reste que celle de la famille et des amis, la plus proximale.

La nouvelle organisation du travail génère la solitude et la destruction du monde commun. L'évidence d'avoir à porter secours à celui qui est en difficulté, l'exigence de base de la solidarité qui s'impose à tous se dérobe et s'impose la « dé-sol-ation » d'Hanna Arendt.

Cette nouvelle organisation de travail nous invite à participer à des actes que pourtant nous réprouvons. Il est indiscutable que nous sommes engagé dans un processus où nous nous déshonorons nous-même tous les jours, nous faisons ce que nous pensons ne pas être bien.

Ici Dejours fait un lien entre ces principes en action et les systèmes totalitaires, genre nazi. Il prend des précautions, dit que ce n'est bien sûr pas comparable pour mieux le faire.

Nous acceptons de participer à des conduites que moralement nous réprouvons alors même que contre nous, nous n'utilisons aucune méthode comparable à celle qu'utilisait Hitler. On ne nous bat pas. Si je ne veux pas accepter l'évaluation qu'on me fait faire de mes subordonnés on ne me mettra pas en prison. Les syndicats ne sont pas interdits. J'ai le droit d'écrire et de parler. Si je refuse de travailler et que je critique le système on ne me déportera pas. On ne torture pas mes enfants. Et pourtant nous le faisons quand même.

Il cherche le lien entre le consentement en l'absence de violence (contrainte exercée sur le corps) et les systèmes qui en ont usé. Cette violence n'est pas dans le travail ordinaire.

C'est en découvrant et en analysant le système d'aujourd'hui indépendamment de toute violence exercée contre nous, que nous comprendrons mieux le système nazi. Si dans ces circonstances là nous comprenons comment nous entrons dans la servitude volontaire et que nous apportons notre collaboration à des actes que nous réprouvons, à plus forte raison je peux comprendre que ça marchait dans le système nazi.

En étudiant les grands systèmes industriels nous pouvons étudier les ressorts de la servitude volontaire. Et si nous comprenons ça, nous pouvons non seulement modifier notre situation, mais éviter les dérives vers un système totalitaire.

De fait nous acceptons déjà d'exclure des gens qui deviennent nos ennemis, menaçant,

dangereux, qui nous font peur. C'est les jeunes des banlieues. C'est nous qui produisons ça et demain nous serons complice de les faire cogner par l'armée. On est déjà en train de mordre la ligne sur plusieurs points. Et là nous avons l'occasion d'étudier dans le détail les processus qui sont en cause, et notre implication.

Penser le travail

Que le travail puisse générer le pire comme le meilleur, il n'empêche que ne pas travailler c'est pire que tout.

Il faut qu'on outille les gens pour penser le travail. Ça suppose que les journalistes, les médias, les scientifiques en premier pensent le travail.

Le personnel politique est depuis longtemps devenu un gestionnaire, qui pense de plus en plus en termes pragmatiques, simplifiés, et schématisés. Leur formation intellectuelle est assez faible comme le temps qu'ils consacrent aux vraies discussions politiques. Eux aussi raisonnent en termes quantitatifs, nombres de voix ou d'opinions, qui n'ont rien à voir avec les questions politiques.

Par contre les scientifiques, c'est grave qu'ils méconnaissent la question du travail et que même la plupart des champions de la vie intellectuelle scientifique française considèrent que le travail est affaire réglée. Il faut penser le travail dans l'ensemble de la cité. C'est le travail critique que l'on doit mener. Nous agissons quand même en fonction de la manière dont nous pensons.

Ce qu'on essaie de nous faire croire aujourd'hui, c'est que c'est un processus fatal, que c'est le destin. C'est la raison fonctionnaliste qui nous parle d'une logique endogène, c'est le système qui se déploie.

Là commence le travail du scientifique. Ce qui se passe aujourd'hui dans le monde du travail, comme plaque tournante à partir duquel se transforment les rapports sociaux, c'est fondamentalement quelque chose qui repose sur la volonté des hommes et non sur un processus ou un système. Le marché n'est pas responsable de ça.

Si nous étions tous pris dans un système de contraintes contre lesquels nous ne pouvons rien, nous serions en panne puisque nous savons très bien qu'aucun système, aucune entreprise, aucune administration ne fonctionne si les gens ne font qu'obéir. Il faut des gens, des personnes, pour mettre en place et accepter l'évaluation individualisée des performances. C'est pas seulement des gens qui consentent et qui obéissent, il y rajoute du zèle. C'est catastrophique d'un point de vue politique d'analyser ainsi, parce qu'on dénonce le fait que le système ne marche pas par lui-même mais qu'il nécessite l'adhésion de chacun malgré le fait que ce chacun le réprouve.

C'est tragique sur ce que ça nous apprend de nous. Y compris sur moi, je fais partie du système. Je suis professeur d'université et je participe en me faisant évaluer, en faisant évaluer mon labo, en évaluant les autres labos.

Je ne veux pas mollir sur cette analyse parce qu'aussi cruelle soit elle, si ce système dépend de nous, il dépend de nous qu'il en soit autrement. Il faut donc accepter une certaine cruauté de la critique parce que c'est la condition pour se réapproprier notre capacité de faire autrement.

La plupart des gens autour de moi pensent que l'évaluation est juste comme ils pensent en même temps que c'est faux. Du coup les scientifiques réclament une meilleure évaluation, CNRS et INSERM réclament une internationalisation de l'évaluation. La bêtise des Français ne suffit pas, rajoutons celle des autres pays.

C'est le concept d'évaluation qui est faux. On évalue les résultat du travail et pas le travail et il n'y a pas de proportionnalité entre les deux. Et le chercheur le sait mieux que quiconque. Le bon chercheur c'est celui qui ne lâche pas son idée qui fait preuve d'obstination devant la résistance du réel. Travailler c'est échouer.

Une évaluation du travail est possible mais sous une autre forme qui ne passe plus par une mesure mais par un jugement de paire à paire. C'est pas du tout quantitatif. Le chercheur a plus de responsabilité que les autres dans le fait de reconnaître la centralité du travail dans la production scientifique.

La première bataille d'idée porte sur cette question de la science du travail, lui reconnaître son importance en raison même de sa centralité dans la construction de l'identité, dans les rapport entre les hommes et les femmes, dans la société, dans le politique, et enfin la centralité épistémologique du travail.

Éthique et travail

Il faut tenir les différents niveaux analytiques séparés parce que c'est important, ils ont chacun leur économie propre. Mais à la fin il faut aussi tenir les quatre ensembles :

- centralité vis à vis de la subjectivité
- centralité vis à vis des rapports entre les hommes et les femmes
- centralité vis à vis de la politiques
- centralité épistémologique

C'est comme ça , et c'est à ça aussi que sert le travail clinique de la théorie, qu'on s'outille qu'on s'instrumente pour pouvoir penser le travail et ne plus être dupe des dérives dans lesquels nous pouvons être emporté, et en particulier les dérives totalitaire. Nous sommes certainement dans quelque chose de décadent, dans une barbarie, une destruction de la culture, de notre rapport à la culture, qui détruit la civilisation, les civilités, les liens.

Ça pose le problème de la définition du mot totalitarisme. Peut être dans la fabrication d'une pensée unique, pensée commune, totalisée, qui du coup nous amène à agir d'une manière que nous désapprouvons. Mais parce que finalement nous le pensons d'une certaine manière, tellement consensuel qu'elle est totalitaire là ou la critique est pourtant autorisée.

Le totalitarisme n'exclue pas forcément la critique, c'est l'alignement de la pensée sur un seul modèle. Là il y a des moyens très puissants mis en œuvre. Et si il n'est pas déjà violent il peut le devenir.

C'est là qu'il est important de penser avec les catégories du travail et les instruments conceptuels. Il n'y a rien de fatal et on peut très bien travailler autrement.

Humanité et travail

Il y a quelque chose de consubstantiel entre être dans le monde des êtres humains et travailler. Le travail est anthropologique.

Il y a deux grandes épreuves pour l'homme, et deux moyens de se réaliser, la vie érotique, la vie amoureuse et le travail.

Le travail est un moyen de me confronter à moi-même. Quand l'ensemble de l'organisation du travail retourne cette dimension anthropologique du travail, on inscrit le travail contre la culture. Cette culture qui ouvre la possibilité d'inscrire le travail comme une perspective d'honorer la vie ensemble. La culture c'est l'endroit où se sédimente ce qu'il y a de meilleur en l'homme.

Aujourd'hui on met en place des modes d'organisation du travail qui ne permettent plus d'inscrire le travail dans la culture.

Le produit de consommation est un produit à détruire. Ce n'est plus un produit culturel, il s'en écarte. L'œuvre d'art, elle, critique le passé et ouvre des perspectives d'avenir, fait apparaître des formes nouvelles par lesquels l'homme se grandit lui-même. On baisse le pouvoir de déranger, de critiquer par les produits de consommation. Le travail a perdu cette dimension de continuité. Il n'y avait que cette inscription dans la culture qui faisait naître l'enthousiasme et l'enthousiasme a disparu.

Violence des banlieues violence du non travail

Les jeunes de banlieue n'ont aucune chance d'accéder au travail, d'apporter leur contribution à la société, d'inscrire leur vie, leur trajectoire dans une société, d'y trouver une reconnaissance.

Ils sont hors du monde, ils sont exclus. C'est une situation de souffrance, on ne rejoindra jamais la communauté des hommes.

Comme tout le monde face à une souffrance qui s'impose avec une telle masse, ils se défendent. Si ils ne se défendent pas ils deviennent fous. Tout le monde n'arrive pas à le faire. Seul un certain nombre d'entre eux réussissent à mettre ensemble leur énergie, leur inventivité, leur intelligence pour se défendre.

Parmi ces stratégies, comme souvent dans les stratégies collectives de défense, l'une consiste à renverser le rapport à la contrainte ou à renverser ce qui s'impose à eux sous la forme d'un destin ou d'une fatalité. Lafontaine « ils sont trop verts, dit-il, et bon pour les goujats. ». Donc ce qu'ils désirent le plus, rentrer dans le monde du travail, ils décident qu'ils n'en veulent pas, ils retournent l'idée. Rien n'est plus humiliant que d'être exclu du travail devient rien n'est plus humiliant que de travailler.

Du coup tout ce qui a un rapport au travail devient humiliation et ça commence à l'école. Bien sûr il faut apprendre des connaissances, à lire, à écrire, à compter, se constituer une culture qui est celle là même dont nous ne pouvons nous passer pour pouvoir entrer dans le monde commun de ceux qui travaillent.

On demande aux enfants des efforts très contraignants, se cogner la difficulté d'apprendre surtout si on vient d'un milieu différent. Ces efforts ne sont possibles que si en face il y a la promesse que cet investissement a un sens, l'émancipation grâce au travail. Mais à ce moment là, le rapport au travail de l'école devient précisément ce qu'il faut rejeter. Donc il devient la conduite

inacceptable de celui qui se soumet à la discipline de l'école anticipant sur celle du travail. Ça s'oppose donc aussi au professeur, à l'enseignant par ce qu'il délivre comme message par son mode de vie, par sa discipline, il représente malgré lui le système. Les enseignants, les fonctionnaires, sont alors victimes de la haine de ces jeunes.

Pour tenir on retourne tout ça en disant, le travail est ce qu'il y a de plus méprisable et humiliant et tout ce qui symbolise le travail doit devenir la cible de la destruction. Pour tenir il faut s'endurcir et ça passe par la violence et une forme d'exaltation de la virilité. On ne tiendra que si on devient insensible à tout message humiliant d'exclusion. Être un homme c'est celui qui est capable de supporter cette souffrance et qui est capable de l'infliger à autrui.

Donc on va casser le mode de vie du petit ouvrier, les cabines téléphoniques, les arrêts d'autobus, on casse, on abîme tout ce qui représente cet ordre. On apprend comme ça à se blinder à tenir face collectivement à un monde extrêmement angoissant pour eux. Ce n'est pas seulement une défense plus ou moins ajustée à la situation, il y a derrière ça un ressentiment à l'égard de ceux qui sont intégrés qui ne fait pas dans le détail.

Alors il faut défendre les défenses, elles sont attaquées par les travailleurs sociaux, par des éducateurs. Mais comme la défense est absolument nécessaire on finit par construire une idéologie défensive. On transforme la lutte contre le système en une valeur. L'exaltation de la violence devient l'étendard à partir duquel les mecs se réunissent pour montrer qu'ils ne sont pas des victimes du système. Non seulement se ne sont plus des victimes mais maintenant ce sont eux qui font peur et qui humilient.

Ils terrorisent surtout dans leur quartier. Ils ne descendent à Paris que de temps en temps. On est dans une caricature de défense viril qu'on retrouve dans l'armée, comme si on était en guerre. Cette virilité implique des rapports entre les garçons et les filles...

On vit dans des territoires dans lequel le droit commun n'existe plus.

On exerce alors deux types de réponses. La plus raisonnable, les travailleurs sociaux, les éducateurs, pour essayer de désamorcer la situation, avec le risque de radicaliser la construction idéologique de défense. Avec, et c'est nouveau, un communautarisme qui grandit en même temps que le racisme. L'autre réponse c'est la force, la police, et là on est dans un contre sens complet car bien entendu les flics ne peuvent pas faire face à ça. On assiste à une escalade symétrique. Les flics ont peur, deviennent dangereux. Ils se radicalisent tous sur des positions de virilité au regard de l'autre.

Le rôle du flic est d'apporter un plus à un ordre qui fonctionne grâce aux accords de construction des normes, dans la vie sociale, comme dans les règles de métier. Dans la mesure où toutes ces activités de production de règles existent, le crime devient une exception et les flics ne sont là que pour écrêter ce qui pose le plus de problème, parce qu'en réalité l'ordre existe. C'est nous qui fabriquons cet ordre volontairement (ça a des effets un peu embêtants de normalisation) on y retrouve la solidarité du vivre ensemble. On est tous d'accord pour dire qu'il faut soigner le type qui est vraiment fou et qui produit du désordre, c'est à ça que sert la police. Mais sûrement pas à régler le problème de gens qui sont exclus de la société.

La solution du problème de la violence ne passe pas par la police. Il faut perméabiliser les voies qui permettraient de faire passer l'espoir pour ces jeunes de trouver effectivement du boulot et d'apporter leur contribution. On est en danger parce que ces systèmes attirent la mafia et les terroristes qui ont un message de destruction de ce monde pourri et qui peuvent transformer ces jeunes en héros.

C'est intéressant de regarder ce qui se passe du côté de la police et de ne pas laisser se développer les tendances sécuritaires qui naissent spontanément chez tout le monde. La seule possibilité pour aider ces gens à penser autrement, c'est quand même de les outiller sur la question du travail. Il faut que les gens arrivent à penser que le rapport au travail n'est pas un rapport anecdotique, il est vital pour chacun d'entre nous.