

Christophe DEJOURS  
Professeur de psychologie du travail au CNAM Paris  
Directeur du laboratoire de psychodynamique du travail et de l'action  
Mai 2001

## **SUBJECTIVITÉ, TRAVAIL ET ACTION**

### **INTRODUCTION**

Dans cet exposé, je voudrais tenter d'expliquer ce que la psychodynamique du travail peut apporter à l'analyse des rapports entre travail et subjectivité. Les enjeux de cette analyse sont de deux ordres : comprendre les conséquences humaines du tournant néo-libéral d'une part ; enrichir la conception de l'action dans le champ politique d'autre part. Je soutiendrai l'idée que le chemin permettant de réunir la subjectivité à la théorie de l'action passe par une analyse précise des rapports entre le travail et la vie.

La psychodynamique du travail est d'abord une discipline clinique qui s'appuie sur la description et la connaissance des rapports entre travail et santé mentale. C'est ensuite une discipline théorique qui s'efforce d'inscrire les résultats de l'investigation clinique du rapport au travail dans une théorie du sujet, qui tienne compte à la fois de la psychanalyse et de la théorie sociale.

### **I – QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL ?**

#### **DEFINITION :**

Les controverses entre les disciplines — sociologie, économie, ergonomie, psychologie, sciences de l'ingénieur — tiennent à des conceptions très différentes du travail. Pour les uns il s'agit avant tout d'un rapport social (typiquement : un rapport salarial), pour les autres il s'agit surtout de l'emploi, pour d'autres encore il s'agit d'une activité de production sociale, etc.

Pour nous, à partir du regard clinique, le travail c'est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. En d'autres termes, pour le clinicien, le travail ce n'est pas en première instance le rapport salarial ou l'emploi, c'est le " travailler ", c'est-à-dire un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes (matérielles et sociales). Ce qui, pour le clinicien encore, apparaît comme la caractéristique majeure du " travailler " c'est que, même si le travail est bien conçu, même si l'organisation du travail est rigoureuse, même si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérence organisationnelle, d'imprévus, provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines, que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, de l'équipe, de la hiérarchie, des clients, ... Il faut le reconnaître il n'existe pas de travail d'exécution.

De fait existe toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation. Ce décalage entre le prescrit et le réel se retrouve à tous les niveaux de l'analyse entre tâche et activité (Daniellou et coll, 1983) ou encore entre organisation formelle et organisation informelle Q. D. Reynaud, 1989) du travail. Travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et le réel. Or ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille. Ainsi, pour le clinicien, le travail se définit-il comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore ce qu'il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions.

## LE RÉEL DU TRAVAIL

Comment donc se fait connaître au sujet qui travaille cet écart irréductible entre la réalité d'un côté, les prévisions, les prescriptions et les procédures de l'autre ? Toujours sous la forme de l'échec : le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise. Le monde réel résiste. Il confronte le sujet à l'échec d'où surgit un sentiment d'impuissance, voire d'irritation, de colère ou encore de déception ou de découragement. Le réel se fait connaître au sujet par un effet de surprise désagréable, c'est-à-dire sur un mode affectif. C'est toujours affectivement que le réel du monde se manifeste au sujet. Mais dans le temps même où le sujet éprouve affectivement la résistance du monde, c'est l'affectivité qui se manifeste en soi. Ainsi est-ce dans un rapport primordial de souffrance dans le travail que le corps fait simultanément l'expérience du monde et de soi-même.

## SOUFFRANCE ET INTELLIGENCE

Mais le " travailler " ne se réduit pas à l'expérience pathique du monde. La souffrance affective, absolument passive, de la rencontre avec le réel, en tant qu'elle marque une rupture de l'action, n'est pas que le point d'aboutissement ou le terme du processus qui lie la subjectivité au travail. La souffrance est aussi un point de départ. Dans cette expérience se concentre la subjectivité, la souffrance devient un point d'origine dans la mesure même où cette condensation de la subjectivité sur elle-même annonce un temps de dilatation, de redéploiement, de réexpansion qui lui succède. La souffrance n'est pas qu'une conséquence ultime du rapport au réel, elle est en même temps prétention de la subjectivité vers le monde, à la recherche de moyens d'agir sur le monde, pour transformer cette souffrance en trouvant la voie pour surmonter la résistance du réel. Ainsi la souffrance est-elle à la fois impression subjective du monde et origine du mouvement de conquête du monde. La souffrance, en tant qu'elle est affectivité absolue, est l'origine de cette intelligence qui part à la recherche du monde pour s'éprouver soi-même, pour se transformer, pour s'accroître elle-même.

Dans ce mouvement qui part du réel du monde comme résistance à la volonté ou au désir, pour s'achever en intelligence et en pouvoir de transformer le monde — dans ce mouvement donc — la subjectivité elle-même se transforme, s'accroît et se révèle à elle-même.

## SUBJECTIVITÉ. CORPS ET SUJET

Depuis l'origine de l'expérience de la résistance du monde jusqu'à l'intuition de la solution pratico-technique et l'expérimentation des réponses au réel, c'est toujours le corps qui est impliqué en premier. Contrairement à ce que suppose le sens commun, le travail intellectuel lui-même ne se réduit pas à une cognition pure. Au contraire travailler passe d'abord par l'expérience affective de la souffrance, du pathique. Pas de souffrance sans un corps pour l'éprouver. De fait l'intelligence au travail n'est jamais réductible à une subjectivité surplombant le sujet. La subjectivité ne s'éprouve que dans la singularité irréductible d'une incarnation, d'un corps particulier et d'une corporéité absolument unique.

## L'INTELLIGENCE ET LE CORPS

Une longue discussion serait nécessaire pour expliciter les rapports entre l'intelligence au travail et le corps. L'habileté, la dextérité, la virtuosité et la sensibilité technique, passent par le corps, se capitalisent et se mémorisent dans le corps et se déploient à partir du corps. Le corps tout entier et non le seul cerveau, sont le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail. Le travail révèle que c'est dans le corps lui-même que réside l'intelligence du monde et que c'est d'abord par son corps que le sujet investit le monde pour le faire sien, pour l'habiter.

La formation de cette intelligence passe par la relation prolongée et opiniâtre du corps avec la tâche. Elle passe par une série de procédures subtiles de familiarisation avec la matière, avec les outils et avec les objets techniques.

Par exemple pour acquérir la maîtrise d'une machine-outil, pour devenir vraiment habile avec elle, il faut sentir cette machine, c'est-à-dire développer une sensibilité qui épouse toutes ses caractéristiques mécaniques. Il faut réussir, ce qui n'est pas facile, à se mettre en " symbiose " avec la machine, comme si c'était mon corps lui-même qui, par l'intermédiaire du foret, palpait et pénétrait dans le métal pour y faire des trous ou lui arracher des copeaux. Si je ne sens pas cette action du métal contre le métal, avec mon corps, je risque de surchauffer la machine et de la casser. L'ouvrier habile ne se concentre pas seulement sur l'objet à usiner, il pense constamment à la machine, pour qu'elle ne se casse pas.

Comment acquiert-on cette sensibilité extraordinaire que les auteurs américains appellent " tacit skills ", que d'autres caractérisent par le terme de " sens technique " ou de " sixième sens " ? Il faut se familiariser avec la machine, pour " devenir " la machine — c'est ce qu'on appelle " faire corps " avec la machine.

Pour obtenir ce résultat, il faut établir un dialogue avec la machine. Mais ce dialogue est inégal parce que la machine ne parle pas. On peut, dans certaines conditions surmonter cet obstacle. En cherchant à connaître ses réactions : en accélérant la rotation, en sentant ses vibrations, ses tremblements, ses bruits, les odeurs de l'huile de coupe qui changent, jusqu'à ce que brutalement, la machine casse ! Alors j'apprends, pour l'avoir fait réagir jusqu'à ses limites, les petits signaux qui précèdent la panne : un ajustement particulier, une vibration anormale, une odeur de brûlé de l'huile et, dès que je sens ce signal, j'arrête la machine, pour la laisser se reposer, se refroidir.

Pour dialoguer ainsi avec la machine, je dois en passer par un fantasme : un fantasme étrange, un fantasme vitaliste. Il faut prêter une vie à la machine, la manipuler comme si c'était un animal, pour pouvoir la domestiquer. A force de développer ainsi cette intimité avec la machine, je finis par l'aimer. C'est pourquoi les ouvriers donnent parfois des petits noms à leur machine : " Titine ", et ils lui parlent : « Vas-y marche ; allez, avance ! » etc. Et dès qu'ils en ont le temps, ils la démontent, la nettoient, l'entretiennent, comme s'il s'agissait d'un être cher, un enfant, un animal domestique, ou un corps. Zola décrit cela dans " La bête humaine " chez le mécanicien avec sa machine à vapeur lancée sur les rails.

C'est cela l'intelligence du corps. Mais dans le même temps où j'acquiers cette intimité avec la machine, je découvre, en moi de nouvelles habiletés, de nouveaux savoir-faire, de nouveaux registres de sensibilité, j'apprends à sentir et à aimer le contact avec le métal, avec le bois, avec la pierre. Je peux même éprouver une véritable émotion à palper une pierre, à caresser le bois, c'est donc dans le temps même où je travaille, que ma sensibilité et ma subjectivité se développent et s'accroissent.

En devenant plus habile dans mon travail, je me transforme moi-même, je m'enrichis, peut-être même que je m'accomplis.

Tout ce que je viens de décrire n'est pas seulement valable pour l'artisan.

C'est vrai pour le pilote de chasse : on pilote un avion avec ses fesses, pas avec des procédures, on ne devient un bon conducteur que quand on sent sa voiture jusqu'à l'extrémité de l'aile et du pare-chocs, avec sa peau. Et lorsque je frôle de trop près l'autobus, je sens là, dans le bas du dos, un frisson. C'est que je suis parvenu à ce stade à habiter la carrosserie avec mon propre corps.

Mais il en va de même pour piloter une centrale nucléaire, ou pour avoir le contact avec le public. Cela passe par le corps, la capacité de sentir, l'écoute, ou la perte d'intérêt de l'auditoire. La maîtresse d'école aussi, ne tient sa classe que parce qu'elle sent les enfants et leur attention ou leur fatigue, avec son corps.

L'habileté technique, le sens technique, supposent préalablement à toute performance un processus de " subjectivation " de la matière et des objets que l'on peut décrire par le détail ainsi que l'ont proposé Böhle et Milkau (1991) dans la théorie de " l'activité subjectivante " — *Subjektivierendes Handeln* — qui emprunte ses sources à la phénoménologie, en particulier celle de Merleau-Ponty (1947). Les Grecs, de leur côté, avaient aussi une conception de cette intelligence du corps dans ce qu'ils désignaient sous le nom de *métis*, l'intelligence rusée (Détienne et Vernant, 1974).

Il convient d'y insister: le corps dont il est ici question, ce corps qui s'approprie le monde selon un processus dont Michel Henry (1987) propose l'analyse sous le concept de " corpspropriation " du monde, n'est pas le corps des biologistes : c'est un deuxième corps, le corps qu'on habite, le corps qui s'éprouve affectivement, le corps qui est engagé aussi dans la relation à l'autre : gestique, mimique, sueurs, tremblements, sourire, etc. autant de touches d'un répertoire de techniques du corps, au sens que Marcel Mauss (1934) donne à ce terme, mises au service de l'expression du sens et de la volonté d'agir sur la sensibilité de l'autre.

Au deuxième corps, à ce corps subjectif qui se constitue à partir du corps biologique, on donne en psychanalyse le nom de corps érogène. Car nous avons deux corps. Et ce deuxième corps, celui qu'on habite, celui de l'émotion affective, celui du corps à corps dans l'amour, qui peut éprouver l'excitation parfois, mais qui peut aussi être frigide ou impuissant, de façon totalement indépendante du corps biologique, qui lui est en parfait état — ce deuxième corps, donc — n'est pas donné à la naissance. Il se construit peu à peu dans la relation de corps à corps entre l'enfant et l'adulte autour des soins du corps. Ces soins, en effet, ne sont jamais purement hygiéno-diététiques, ou instrumentaux. L'adulte qui s'occupe du corps de l'enfant éprouve, en le faisant, des émotions érotiques, qu'il le veuille ou non. Ces manipulations font naître dans l'adulte des fantasmes érotiques.

Ainsi les soins du corps sont-ils contaminés par le sexuel et c'est cette contamination sexuelle de la relation de soin qui est à l'origine d'excitations et de curiosité de l'enfant, qui à leur tour seront à l'origine de son corps érotique et de sa sexualité.

Et c'est bien ce corps de l'expérience la plus intime de soi et du rapport à autrui, qui est convoqué dans le travailler. Ce qui est, reconnaissons-le, une découverte surprenante de la clinique du travail.

Encore faut-il insister sur une particularité de ce processus d'appropriation ou de corpspropriation du monde et des objets techniques. Ce processus implique la subjectivité tout entière, car la subjectivité est une et infrangible. Dès qu'elle se dissocie s'annonce le spectre de la maladie mentale (dissociation psychotique, morcellement de la dépersonnalisation). La corpspropriation suppose d'entretenir un commerce prolongé et obstiné avec l'expérience de l'échec, des chemins sans issue, des tentatives vaines, des essais contrariés, de l'impuissance (Y. Clôt, 1995).

La corpspropriation suppose que le sujet soit habité par la souffrance du travailler, de la résistance et des dérobades du monde à son pouvoir et à sa maîtrise. Pour que se forme cette intimité avec la matière et les objets techniques, il faut que le sujet accepte d'être habité par le travailler, jusque dans ses insomnies, jusque dans ses rêves. C'est à ce prix qu'il finit par acquérir cette familiarité avec l'objet du travailler qui confère à l'intelligence son caractère génial, c'est-à-dire son pouvoir d'ingéniosité.

On aura compris que, de ce fait, le travail n'est pas, comme on le croit souvent, limité au temps physique effectif passé à l'atelier ou au bureau. Le travail déborde toute limite impartie au temps de travail, il mobilise la personnalité tout entière.

## TRAVAIL ET VISIBILITÉ

1 - Pour l'essentiel, ce qui vient d'être décrit du travail ressortit à la subjectivité. C'est dire que le travail dans ce qu'il a d'essentiel, n'appartient pas au monde visible. Tout ce qui est subjectif, affectif : le désir, la peur, la douleur... ne se voient pas. " L'amour s'éprouve les yeux fermés ". Le travail ne peut pas être évalué, car seul ce qui appartient au monde visible est accessible à l'expérimentation scientifique et peut faire l'objet d'une évaluation objective. De sorte que ce qu'on évalue ne correspond qu'à ce qui est visible (la partie matérialisée de la production), et qui n'a aucune proportionnalité avec le travailler effectif.

2 - D'autres caractéristiques des situations de travail aggravent encore l'invisibilité du travailler. Comme on l'aura compris, être intelligent dans le travail, c'est toujours prendre de l'écart par rapport aux procédures et aux prescriptions. Bien travailler implique de faire des infractions aux recommandations, aux règlements, aux procédures, aux codes, au cahier des charges, à l'organisation prescrite. Or dans de nombreuses situations de travail, le contrôle et la surveillance des gestes, mouvements, modes opératoires et procédures sont rigoureux, sinon sévères. De sorte que l'intelligence au travail est souvent condamnée à la discrétion, voire à la clandestinité, en particulier quand il s'agit de tâches impliquant la sécurité des personnes, la sûreté des installations ou des risques pour l'environnement et pour les populations.

C'est pourquoi une partie importante du travail effectif reste dans l'ombre et ne peut, de ce fait, être évaluée.

3 - La difficulté, on peut le montrer facilement, s'aggrave encore lorsque les activités de travail évoluent vers les tâches immatérielles, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a plus de production d'objet matériel, comme des voitures ou des machines à laver : en particulier dans les activités dites de service, où la partie la plus importante du travail effectif est invisible.

4 - L'intelligence au travail est, comme nous l'avons vu plus haut, essentiellement intelligence du corps, déposée dans le corps. De sorte que souvent le travailleur habile sait mettre en œuvre son intelligence, mais ne parvient pas toujours à en rendre compte. Il ne dispose pas de tous les mots nécessaires pour décrire ce travail effectif et il est même probable que le lexique, la langue elle-même, soient fondamentalement déficitaires vis-à-vis de cette expérience du corps (déficit sémiotique) : (J. Boutet, 1995). L'intelligence est, pour cette raison, souvent en avance sur la conscience ou sur la connaissance qu'en a le sujet lui-même. Tout ce qui n'est pas symbolisé du travail effectif, ne peut, a fortiori, être objectivé.

Force est donc de conclure au stade où nous en sommes des connaissances sur le travail, **que nous ne savons et ne pouvons pas évaluer le travail.**

## II - QUELLE SUBJECTIVITÉ ?

### LA SUBJECTIVITÉ ENTRE TRAVAIL ET SEXUALITÉ

L'analyse du rapport entre subjectivité et travail suggère, selon la psychodynamique du travail, que le travail de métier engage toute la subjectivité.

Reste à envisager le rapport inverse : qu'est-ce que la subjectivité doit au travail ? Le travail est-il une épreuve contingente parmi d'autres pour la subjectivité ? Ou bien le travail est-il une condition nécessaire à l'avènement de la subjectivité ? A cette question il n'est pas possible de donner une réponse en s'appuyant uniquement sur la psychodynamique du travail. Il faut revenir à la théorie de la subjectivité elle-même. S'agissant de clinique, de santé et de pathologie, il faut en passer, ici, par la théorie psychanalytique du sujet. Or on sait qu'en psychanalyse, ce qui est au centre de la subjectivité ce n'est pas le travail, mais le sexuel (ou la sexualité). Nous avons pourtant mentionné plus haut l'importance de la rencontre entre le corps et le réel du monde, telle qu'elle se concrétise dans l'expérience du travail, vis-à-vis de l'accroissement de la subjectivité. La psychodynamique du travail plaide en faveur de l'hypothèse selon laquelle le travail n'est pas réductible à une activité de production dans le monde objectif.

Le travail est toujours une mise à l'épreuve de la subjectivité, dont cette dernière sort accrue, grandie ou, au contraire, rétrécie, meurtrie. Travailler constitue pour la subjectivité une épreuve qui la transforme. Travailler c'est non seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même et, dans le meilleur des cas, c'est une occasion offerte à la subjectivité de s'éprouver elle-même, voire de s'accomplir.

De longs développements seraient nécessaires pour examiner les rapports entre accroissement de la subjectivité par le truchement de l'expérience du travail et avènement de la subjectivité par le truchement de la sexualité, du désir et de l'amour. Nous ne pouvons pas les envisager dans le cadre de cet exposé. Nous nous en tiendrons donc à signaler les carrefours théoriques qui devraient être traversés pour parvenir à une synthèse des données. La contradiction entre centralité du travail et centralité de la sexualité au regard de l'avènement et du développement de la subjectivité, constitue la difficulté théorique majeure. Dans la théorie psychodynamique du travailler, le développement de la subjectivité passe par le rapport entre la souffrance et le réel. Dans la théorie psychanalytique du sujet, le développement de la subjectivité passe avant tout par les pulsions et leurs destins. Trouver une réponse théorique au paradoxe de la double centralité supposerait de solder les rapports entre souffrance et pulsion d'une part, entre réel du monde et inconscient d'autre part.

Il se pourrait, mais cela reste encore à démontrer, que les rapports entre souffrance et pulsion soient beaucoup plus étroits qu'on ne pourrait le croire de prime abord. Souffrance et pulsion pourraient précisément trouver un commun dénominateur dans le travail d'une part, dans le corps d'autre part. Freud, en effet, définit la pulsion comme " la quantité d'exigence de travail imposée au psychisme du fait de ses relations avec le corps " (Freud, 1915). Cette analogie dans les termes utilisés tant en psychodynamique du travail qu'en psychanalyse, ne peut être heuristique vis-à-vis du paradoxe de la double centralité, qu'après une archéologie exhaustive de la notion de travail dans la métapsychologie freudienne. Plus spécifiquement, il s'agirait de préciser les liens sémantiques entre l'Arbeit freudien tel qu'il se donne à travers les notions de Traumarbeit (travail du rêve), Trauerarbeit (travail du deuil), Durcharbeiten (perlaboration), Verdrängungsarbeit (travail du refoulement), Arbeitsanforderung (l'exigence de travail), Verdichtungsarbeit (travail de la condensation), etc., et le travail au sens classique de production — poïésis.

Faute de développement suffisant, nous demanderons le bénéfice du doute.

Nous demanderons non pas d'admettre pour vrai, mais seulement pour possible, le recouvrement entre l'Arbeit et le travailler (et non pas le travail). Si tel est le cas, le paradoxe de la double centralité se résoudrait dans une exégèse du concept de pulsion à partir de la définition qu'en donne Freud en 1915, à la lumière des apports de la théorie du travailler issue de la clinique.

## SUBJECTIVITÉ, TRAVAIL ET ACTION

Dès lors, parler de centralité du travail dans le fonctionnement psychique, reviendrait à établir un rapport de consubstantialité entre travail et subjectivité. Le travail, alors, acquèrerait un statut psycho-anthropologique, à part entière. Quel statut ? Celui d'épreuve élective de révélation de la subjectivité à elle-même. Le travailler serait une condition transcendante de manifestation de la vie absolue.

C'est en raison de ce statut du travailler par rapport à la vie, que la question des liens entre travail et subjectivité devrait trouver une place à sa mesure dans la théorie de l'action et dans le registre du politique. Avec l'évolution du travailler sous l'emprise des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de management spécifiques du néo-libéralisme, c'est, nolens-volens, le devenir de l'homme qui est engagé. Poser la question de la subjectivité dans la théorie politique, c'est soulever la question **de la place qu'on accorde à la vie dans la conception même de l'action.**

## II - LA SUBJECTIVITÉ ENTRE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE ET ACTION COLLECTIVE

### INTELLIGENCE AU SINGULIER ET INTELLIGENCE AU PLURIEL

Nous avons jusqu'à ce point de notre développement simplifié le problème posé par le travailler, en l'analysant essentiellement comme une expérience solipsiste du rapport de soi à soi. Mais le travail ordinaire ne se présente pas seulement de cette façon. Dans le contexte contemporain, et peut-être depuis bien longtemps déjà, les situations ordinaires de travail ne peuvent pas être décrites comme la juxtaposition d'expériences et d'intelligences singulières. Car, en règle, on travaille pour quelqu'un: pour un patron, pour un chef ou un supérieur hiérarchique, pour ses subordonnés, pour ses collègues, pour un client, etc. Le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, c'est-à-dire qu'il se déploie dans un monde humain caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination. Travailler s'est engager sa subjectivité dans un monde hiérarchisé, ordonné et contraint, traversé par la lutte pour la domination. Ainsi le réel du travail n'est-il pas seulement le réel de la tâche, c'est-à-dire ce qui, par l'expérience du corps-à-corps avec la matière et les objets techniques se fait connaître au sujet par sa résistance à la maîtrise. Travailler, c'est aussi faire l'expérience de la résistance du monde social et plus précisément des rapports sociaux, au déploiement de l'intelligence et de la subjectivité. Le réel du travail n'est pas seulement le réel du monde objectif, il est aussi le réel du monde social.

On aura peut-être anticipé certains embarras que risque de faire surgir l'intelligence pour celui qui se préoccupe de l'organisation du travail. Ce qui, du travailler, n'appartient pas au monde visible car il ressortit à la subjectivité, ce qui de surcroît est parfois volontairement dissimulé au regard d'autrui par le sujet qui travaille, (en vue de se protéger des sanctions que risque de lui occasionner son intelligence lorsqu'elle le conduit à commettre des infractions par rapport aux prescriptions et aux procédures), peut engendrer de sérieux problèmes de gestion technique. Que se passerait-il si, chacun de son côté, travaillait intelligemment, à sa façon, selon ses goûts, son génie ou son ingéniosité propres ? Les intelligences singulières, en effet, peuvent frayer des voies fortement différenciées dans les savoir-faire, les habiletés et les techniques individuels, avec, en contrepartie, un pouvoir de divergence entre les styles de travail qui risque fort de déstabiliser la cohésion du collectif de travail. Pour corriger les risques redoutables de contradiction et de conflit entre les intelligences, force est de compenser le pouvoir de désorganisation des styles trop singularisés de travail, **par la coordination des intelligences.**

### COORDINATION ET COOPÉRATION



Mais la coordination suscite à son tour de nouvelles difficultés. Depuis le début de la tradition Taylorienne, les organisations du travail sont essentiellement consacrées à la division sociale et technique du travail, assignant à chacun des tâches, des attributions et des prérogatives limitées. Mais, là encore, si les travailleurs respectaient scrupuleusement ces directives des ingénieurs des méthodes et des gestionnaires, aucune production ne serait possible. C'est la " grève du zèle ". Pour que le procès de travail fonctionne, il faut réajuster les prescriptions et mettre au point l'organisation du travail **effective**, différente de l'organisation **prescrite**. A la coordination (prescrite), les travailleurs répondent par la coopération (effective). Entre les deux s'interpose une série d'initiatives complexe qui, lorsqu'elle est efficiente, aboutit à la formation de "règles de travail", voire de "règles de métier", élaborées par les travailleurs, qui consistent dans la stabilisation d'accords entre les membres du collectif sur les manières de travailler. Il s'agit ici de compromis entre les styles de travail, entre les préférences de chaque travailleur, de façon à les rendre compatibles. Aboutir à ce résultat suppose que chaque travailleur, individuellement, s'implique dans le débat collectif pour y témoigner de son expérience, pour s'efforcer de rendre visibles et intelligibles ses coups de main, ses savoir-faire, ses habiletés, ses modes opératoires. Il ne s'agit pas qu'il témoigne de son activité effective, il faut encore qu'il la rende compréhensible et qu'il justifie les écarts qu'il s'autorise par rapport aux procédures. Dans le meilleur des cas, les modalités de travail singulières font l'objet d'une confrontation, d'une comparaison, d'une discussion collective qui permet de choisir celles qui sont acceptables et celles qui doivent être proscrites.

Des arbitrages sont parfois nécessaires. En fin de compte, toute cette activité de confrontation suppose que soient échangés des arguments fondés non seulement sur des considérations techniques, mais aussi sur la référence à des préférences, à des goûts, à l'âge, au sexe, à la santé et aux antécédents médicaux, à des valeurs enfin : soit une confrontation d'arguments tant techniques qu'éthiques, c'est-à-dire une confrontation d'arguments hybrides qu'on appelle " opinions ".

Les accords passés entre les travailleurs au sein d'un collectif, d'une équipe ou d'un métier, qui se stabilisent sous forme d'accords normatifs et, au maximum sous forme de règles de travail, ont toujours une double vectorisation : un objectif d'efficacité et de qualité du travail d'une part, un objectif social, d'autre part. La coopération suppose, de fait, un compromis qui est toujours à la fois technique et social. Cela tient au fait que travailler, ce n'est jamais uniquement produire : c'est aussi et toujours vivre ensemble. Et le vivre ensemble ne va pas de soi, il suppose la mobilisation de la volonté des travailleurs en vue de conjurer la violence dans les litiges ou les conflits qui peuvent naître de désaccords entre les parties sur les manières de travailler. Cette activité complexe est connue sous le nom d' "**activité déontique**". C'est grâce à cette dernière que l'organisation réelle du travail évolue et s'adapte, en fonction de la composition du collectif et de la transformation matérielle du procès de travail.

Du point de vue de l'engagement de la subjectivité dans le travailler, la coopération suppose, dans une certaine mesure, une limitation consentie (ou imposée ?) à l'expérience de l'intelligence et au déploiement de la vie singulière dans l'activité. Apporter sa contribution et son consentement aux accords normatifs dans un collectif, implique donc souvent le renoncement à une partie du potentiel subjectif individuel, en faveur du vivre ensemble et de la coopération.

## LA FORMATION DE LA VOLONTÉ COLLECTIVE

Consentir à coopérer suppose, pour une part au moins, de brider son intelligence et sa propre subjectivité.

De nombreux conflits surgissent à l'intérieur des collectifs de travail qui montrent que ce renoncement n'est pas toujours facilement consenti par tous. Certains refusent ces limitations qui occasionnent une souffrance intolérable à leur désir de se mettre à l'épreuve sans autre entrave que ses propres limites à soi. L'individualisme triomphe alors au risque de ruiner le collectif et la coopération.

Pourquoi consent-on à participer à la coopération quand on sait les risques que supposent l'engagement dans la discussion collective (activité déontique) et l'auto-limitation de la subjectivité ?

Pour une raison extrêmement précise : mobiliser son intelligence et sa subjectivité, s'engager dans le débat d'opinions, c'est bien-sûr, une contribution essentielle au service de la production. Si l'on offre ainsi cette contribution à l'entreprise, avec tous les risques qu'elle implique, c'est parce qu'en retour de cette contribution, on attend, ou l'on espère, une rétribution. Quelle rétribution ?

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce qui mobilise l'intelligence n'est pas seulement la rétribution matérielle, le salaire, c'est une rétribution symbolique, ou encore " morale ". Et cette rétribution prend une forme extrêmement précise : c'est la reconnaissance.

Reconnaissance au double sens du mot :

- Gratitude d'une part.
- Reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille d'autre part, c'est-à-dire de la réalité de ce qui, dans le travail, n'est pas visible, mais est, finalement, ce dont aucune organisation ne peut se passer.

La reconnaissance n'est pas une simple gratification plus ou moins démagogique. Pour avoir son efficacité symbolique, la reconnaissance passe par des jugements.

Deux formes de jugement :

1 - le jugement d'utilité.

Utilité économique, sociale ou technique de la contribution apportée par le travailleur. Le jugement est proféré par la ligne hiérarchique. Le désir d'être utile est psychologiquement crucial. C'est pourquoi le " placard " et le chômage sont tellement dangereux pour la santé mentale : on y devient inutile à autrui.

2 - Le jugement de beauté : qui s'énonce toujours en termes esthétiques :

c'est de la " belle ouvrage ", c'est un " beau béton ", c'est un " beau tableau électrique ", c'est une " démonstration élégante ", c'est une " belle conférence ".

Ce jugement ne peut être proféré que par ceux qui connaissent le travail de l'intérieur, les collègues, les pairs. Il octroie en retour l'appartenance à un collectif, à un métier, à une communauté.

Grâce au jugement de beauté la reconnaissance confère un statut nouveau à celui qui travaille :

- c'est un chercheur comme les autres chercheurs
- c'est un psychanalyste comme les autres psychanalystes
- c'est un mécanicien, reconnu comme un vrai mécanicien par les autres mécaniciens, etc.

Mais, et ce point est capital, la reconnaissance comme rétribution symbolique pour la contribution, ne porte pas sur la personne. Elle porte sur le travail, la qualité du travail. Le jugement de reconnaissance porte sur le faire. C'est dans un deuxième temps seulement que le sujet peut, éventuellement, rapatrier ce jugement du registre du faire dans le registre de l'être : ainsi puis-je être transformé par la reconnaissance dans le sens de l'accomplissement de soi.

La reconnaissance peut transformer la souffrance en plaisir. C'est la reconnaissance qui donne au travail son sens subjectif. L'enjeu de la reconnaissance symbolique, on le comprend, est considérable : **c'est celui de l'identité qui cherche à s'accomplir**. C'est parce que le travail peut donner des gratifications essentielles dans le registre de l'identité, que l'on peut obtenir la mobilisation subjective, l'intelligence et le zèle de ceux qui travaillent.

Ce point est essentiel. C'est aussi grâce à cette reconnaissance sur le faire que l'on peut respecter et entretenir quand même des relations de convivialité avec des personnes pour lesquelles on n'a pas de penchant, voire pour lesquelles on éprouverait plutôt de l'aversion. La reconnaissance de la qualité des contributions singulières dans le registre du faire, joue un rôle essentiel dans la conjuration de la violence entre les êtres humains. Freud l'a X dans son texte : "Malaise dans la civilisation", mais il ne l'a pas vraiment compris.

Si l'on tient compte de ce que la coopération peut apporter dans le registre individuel et dans le registre social, on peut comprendre pourquoi peut se constituer une solidarité fondamentale entre l'expérience subjective qui se cherche elle-même et l'implication collective dans la volonté d'apporter une contribution aux conditions éthiques du vivre ensemble.

Contrairement à des préjugés qui ont lourdement pesé sur les conceptions de l'action syndicale et politique, la référence à la subjectivité n'est pas nécessairement nuisible à la formation de la volonté collective et à l'action. Au contraire même. Des compromis rationnels entre subjectivité singulière et action collective sont possibles. Le point de vue fondamental apporté par la psychodynamique du travail à la conception de l'action, est qu'une action n'est rationnelle que si elle tient compte du destin de la subjectivité dans le travail et si elle s'alimente en même temps à ce qui, dans toute activité de travail, procède de la subjectivité. Ou, pour le dire autrement, l'action collective est rationnelle si elle se donne pour objectif non seulement la lutte contre l'injustice, mais explicitement aussi et d'abord, **la célébration de la vie**. Si le but de l'action politique est bien la célébration de la vie et non le culte du pouvoir, ou mieux, si la lutte contre la domination a bien pour finalité la célébration de la vie, et non la jouissance du pouvoir ou la promotion de l'individualisme consumériste, alors l'action et la lutte devront se donner pour objectif de faire de l'organisation du travail un objectif à part entière, et irréductible de la délibération politique.

" MALAISE DANS LA CULTURE "

L'analyse ici proposée vise à reconstituer les chaînons intermédiaires des processus autorisant à soutenir l'idée qu'il est possible de tenir ensemble la subjectivité singulière et l'action collective dans la cité. Au centre de ces processus, le rapport au travail apparaît comme décisif et irremplaçable. J'ai tenté de montrer que le travailler peut être l'épreuve élective de révélation de la vie à elle-même. Mais le rapport au travail n'offre cette possibilité que si est reconnue et respectée la part qui dans le travail ressortit à la subjectivité.

L'évolution contemporaine des formes d'organisation du travail, de gestion et de management, après le tournant néo-libéral, repose sur des principes qui suggèrent précisément de sacrifier la subjectivité au nom de la rentabilité et de la compétitivité. Parmi ces principes je n'en extrairai que deux, à titre d'illustration.

Le premier principe est le recours systématique à l'évaluation quantitative et objective du travail. Si l'on critique parfois les méthodes d'évaluation, la plupart de nos contemporains admet la légitimité de cette dernière, parce que, gagnés par la domination symbolique des sciences expérimentales, ils pensent que tout, en ce monde, est évaluable. Si, comme nous l'avons vu, l'essentiel du travailler relève de la subjectivité, ce qui est évalué ne correspond pas au travail. De nombreuses évaluations, parfois très sophistiquées, conduisent à l'absurdité et à des injustices intolérables vis-à-vis de la contribution réelle de ceux qui travaillent. A la vérité, on ne sait pas ce que l'on évalue, mais ce n'est certainement pas le travail. De ce fait, l'évaluation fonctionne surtout comme un moyen d'intimidation et de domination. Mais sa vocation primordiale est la relégation de la subjectivité hors des débats sur l'économie et le travail.

Le deuxième principe des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de direction des entreprises est l'individualisation et l'appel à la concurrence généralisée entre les personnes, entre les équipes et entre les services. Les contrats d'objectifs, l'évaluation individualisée des performances, la concurrence généralisée entre les agents et la précarisation des formes d'emploi, conduisent au développement de conduites déloyales entre pairs et à la ruine des solidarités. Le résultat de ces pratiques managériales est l'isolation de chaque individu, la solitude et la désagrégation du vivre ensemble, ou mieux encore la désolation au sens qu'Hannah Arendt (1951) donne à ce terme, c'est-à-dire l'effondrement du sol que constitue ce par quoi les hommes reconnaissent entre eux ce qu'ils ont en commun, ce qu'ils partagent et ce qui est au fondement même de la confiance des hommes les uns dans les autres.

Les conséquences de ces principes d'organisation du travail c'est, d'un côté, l'accroissement extraordinaire de la productivité et de la richesse, mais de l'autre c'est l'érosion de la place accordée à la subjectivité et à la vie dans le travail. Il en résulte une aggravation des pathologies mentales du travail en augmentation dans tout le monde occidental, l'apparition de nouvelles pathologies, en particulier des suicides sur les lieux mêmes du travail, ce qui n'arrivait jamais avant le tournant néo-libéral, et le développement de la violence dans le travail, l'aggravation des pathologies de surcharge, l'explosion des pathologies du harcèlement.

Mais, il faut le répéter, aucune organisation, aucune entreprise, aucun système ne fonctionne de soi-même, automatiquement, par le génie d'une quelconque logique interne. Tout système a besoin, pour fonctionner, non seulement de l'obéissance des hommes et

des femmes mais de leur zèle, c'est-à-dire de leur intelligence. L'évolution contemporaine de l'organisation du travail n'est pas une fatalité. Elle relève de la volonté — et du zèle — des hommes et des femmes qui la font fonctionner. Si le travail peut générer le pire, comme aujourd'hui, dans le monde humain, il peut aussi générer le meilleur. Cela dépend de nous et de notre capacité de penser grâce à un renouvellement conceptuel, les rapports entre subjectivité, travail et action.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ARENDR. H. (1951) : "The Origins of Totalitarianism". (Harcourt, Brace and World Inc. New York). Trad Française : "Le système totalitaire . Les origines du totalitarisme". Paris. Seuil. P 224-232..

BÔHLE. F., MILKAU. B. (1991) : Vom Handrad zum Bildschirm. CAMPUS. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.v. ISF München.

BOUDET. J. (sous la direction de) (1995) : "Parole au travail". L'harmattan, I vol. 268 pages.

CLOT, Y, (1995) : Le travail sans l'homme ? Éditions de la Découverte. Paris. 275 pages.

DANIELLOU. F., LAVILLE. A., TEIGER.C. (1983) : Fiction et réalité du travail ouvrier. Documentation Française. Les Cahiers Français . 209 : 39-45.

DETENNE M. , VERNANT J.P (1974) : "Les ruses de l'intelligence. La métis chez les Grecs". Flammarion (Paris), I Vol.

FREUD. S. (1915) : Triebe und Tribschicksale, Gesammelte Werke. Fischer Verlag X, Trad. Française : Les Pulsions et leurs destins, in "Métopsychole". Gallimard. 1952, p 25-66.

HENRY. M. (1987) : La Barbarie, essai, Grasset. p 81-85.

MAUSS. M. (1934) : Les techniques du corps. In "Sociologie et anthropologie". Edition P.U.F. p.p. 365- 388.

MERLEAU-PONTY (1947) : Le primat de la perception et ses conséquences philosophiques. BuU. Soc. fr. Phil, 41,119-153.

REYNAUD, J-D, (1989) : Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale. Armand Colin, Paris.