

le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation

Christophe Dejours¹
Entretien avec Christine Delory-Momberger

Christine Delory-Momberger : *Quel lien faites-vous entre injustice et souffrance ? La notion d'injustice n'est-elle plus suffisante aujourd'hui qu'il faille faire référence à celle de souffrance sociale pour rendre compte de ce qui se passe et s'éprouve dans le monde du travail ?*

Christophe Dejours : Le rapport entre souffrance et injustice est une question déjà ancienne dans la discussion en clinique du travail. J'en ai longtemps débattu, essentiellement avec les sociologues, et notamment ceux orientés vers la théorie sociale et la sociologie critique. Je pense en particulier au débat prolongé que nous avons eu avec le CERSES², notamment avec Patrick Pharo, Simone Bateman et également Paul Ladrière. Plus récemment cette question du rapport entre souffrance et injustice a fait l'objet d'un certain renouvellement conceptuel, je pense notamment aux travaux d'Emmanuel Renault, qui est plus lié, quant à lui, à l'École de Francfort. Pour Patrick Pharo, la question se présente de la façon suivante : il est très difficile de dissocier souffrance et injustice, non pas du point de vue analytique, mais d'un point de vue pragmatique. Pour lui, la souffrance ne peut pas se dire autrement qu'avec les termes de l'injustice, il établit un rapport très étroit entre les deux et il fait de l'injustice un critère pragmatique de la souffrance. Dire, comme le suggère votre question, que la référence à la justice et à l'injustice ne suffit pas pour rendre compte de ce qu'il se passe aujourd'hui nous fait plutôt basculer sur la

¹ Christophe Dejours, psychanalyste et psychiatre, est professeur titulaire de la chaire de Psychanalyse-Santé-Travail au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA). Il est l'auteur de nombreux travaux et ouvrages en psychodynamique du travail, et en particulier de : *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil (1998) ; *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, 4^{ème} édition augmentée. Paris : Bayard (2008) ; *Travail vivant*, Tome 1 : *Sexualité et travail*. Tome 2 : *Travail et émancipation*. Paris : Payot (2009) ; (en coll. avec Florence Bègue) *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF (2009) (Voir recension dans ce numéro) ; *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Paris : PUF (2010).

² CERSES, Centre de recherche Sens, éthique et société, unité mixte de recherche du CNRS et de l'Université Paris-Descartes.

problématique qui est travaillée par Emmanuel Renault autour de la souffrance sociale. Son approche est celle d'un spécialiste de la théorie de la justice, familier des thèses de Axel Honneth autour de la théorie de la reconnaissance, et sur cette question de la souffrance, il tend à établir un rapport entre souffrance et reconnaissance plutôt qu'entre souffrance et justice. A ses yeux, la théorie de la reconnaissance permet de traiter du point de vue théorique des questions de justice que les théories de la justice de John Rawls laissent complètement de côté. Ce terme de souffrance sociale est largement utilisé par les uns et les autres et, pour ma part, à moins de préciser ce qu'on entend exactement sous cette dénomination, je suis a priori réticent à son utilisation. Pour moi, la souffrance renvoie à un affect ou à un état individuel, elle renvoie à la question du rapport subjectif aux contraintes matérielles représentées par la matière, les outils, les gestes, les procédures, les formes d'organisation du travail, etc. La notion de souffrance sociale ne me semble pas envisager ce réel du monde au sens où on l'entend avec la clinique du travail, et pourtant c'est là que cela commence à se compliquer, quand on prend en considération cette première forme du réel qui se fait connaître à celui qui travaille sous forme de résistance à la maîtrise.

Mais pour vous répondre plus directement, la question de la justice et de l'injustice – vous avez raison de le souligner – reste la question centrale. D'une certaine façon, l'analyse qui passe par la souffrance, c'est une manière d'analyser la justice et l'injustice d'une façon plus précise, du moins sur certains points qui passent souvent inaperçus ou qui relèvent de non-dits. Cette question de la souffrance, je ne l'aborde donc pas comme une antinomie ou une concurrence à la question de la justice, mais plutôt pour préciser un certain nombre de questions sur la façon dont la justice et l'injustice se rencontrent au quotidien dans la vie des gens, c'est-à-dire dans le travail, l'emploi, le rapport au travail et à l'emploi. Et prendre en considération ce quotidien de la vie au travail et les souffrances qui peuvent l'accompagner, c'est très important pour bâtir une théorie de la justice aujourd'hui. Donc souffrance au travail d'un côté, justice et injustice d'un autre côté.

C. D-M. : *Quelle signification sociale et politique donnez-vous au développement du thème de la souffrance sociale et de la santé mentale, à une forme contemporaine de « construction sociale de la souffrance » ?*

C. Dejours : Je crois qu'il faut d'abord s'entendre sur ce qu'on appelle « construction sociale de la souffrance » et sur l'argument même consistant à dire que la souffrance est une construction sociale. Pour ma part, je suis loin de souscrire à une telle analyse, mais cela demande qu'on revienne au contexte d'émergence de ce qu'on appelle aujourd'hui la souffrance sociale. Ce qui est vrai, c'est qu'à partir de cette souffrance-là, il y a une manière de dire, de montrer, de discuter la souffrance – ou au contraire de l'occulter –

dans des formes socialement construites totalement captives de la période où l'on vit. Je pense pour ma part que la référence à la souffrance n'est pas du tout en cause dans la disparition du politique. Je connais ce problème depuis le moment où j'ai commencé ces recherches sur la souffrance au travail et où j'ai rencontré de fortes oppositions, y compris de la part des syndicats, des partis de gauche, du parti communiste... Je pense que le problème de la souffrance au travail est un problème politique : si cette forme de souffrance au travail émerge et sous des formes aussi catastrophiques, c'est précisément parce que les gens qui sont dans la politique ont laissé la politique se détruire ; c'est le déficit du politique, c'est la façon dont on a bradé la question du politique depuis trente ou quarante ans, la façon dont les politiciens, les philosophes, les sociologues, les partis politiques, les syndicats ont traité le politique qui a amené à la liquidation de l'espace public et du politique lui-même. Le résultat en est que les gens sont aujourd'hui laissés à eux-mêmes et à une forme de solitude individuelle ou individualiste et qu'ils ne trouvent plus à répondre aux difficultés sociales et professionnelles qu'ils rencontrent que par de la souffrance individuelle. La souffrance individuelle est une conséquence d'un mouvement de dépolitisation, et non pas l'inverse. Dire que c'est à cause de la souffrance qu'on est en train d'empêcher le politique d'émerger, c'est méconnaître les évolutions historiques et sociales. La souffrance est une conséquence de l'effondrement du politique. On voit depuis longtemps se multiplier les signes de cette dépolitisation et Mai 1968 a été un moment de cristallisation de cette évolution. La question de la souffrance au travail a émergé de façon relativement brutale comme une des conséquences d'un processus massif d'individualisation lié aux formes tayloriennes d'organisation du travail. Le taylorisme, dont une des caractéristiques est de mettre le travail sous des contraintes de temps, représente une puissance de division des gens colossale. A l'époque, il y avait des contreparties très puissantes, syndicales et politiques, il y avait des contre-pouvoirs, mais par la suite le rendez-vous a été complètement manqué. Mai 1968 n'est pas seulement une conséquence du taylorisme mais des efforts considérables qui ont été faits par les politiques pour essayer de repenser l'organisation du travail. Malheureusement les questions ont été mal posées et mal traitées. Le lieu de l'effondrement du politique, c'est précisément la question du travail, que l'on a méconnu en tant que lieu fondamental du social, du vivre ensemble. On a laissé l'initiative aux adversaires et ils ont déployé des moyens extrêmement puissants. Pendant que l'on cherchait à conceptualiser des systèmes alternatifs au taylorisme – et les sociologues, les psychologues marchaient là-dedans – pendant ce temps-là l'initiative était laissée aux penseurs de l'organisation du travail. Ils ont apporté de nouvelles méthodes de gestion et d'évaluation, et on n'a rien vu, on n'a rien fait, on disait qu'il fallait tourner la page. On a commis un contre-sens considérable en disant que des méthodes d'évaluation fondées sur des mesures quantitatives seraient plus justes. C'était un défaut de pensée sur le travail, qui méconnaissait le fait que toute organisation du travail est une méthode

dedomination, qu'elle est une base d'expérimentation pour tester le consentement des gens à apporter leur contribution à des formes de travail absolument effarantes de servitude, et cela a eu des conséquences majeures sur l'ensemble de la cité.

C. D-M. : *C'est ce thème de la « servitude volontaire » que vous avez développé dans votre livre Souffrance en France, en montrant comment les nouvelles formes d'organisation du travail reposent sur la « collaboration zélée » de ceux qui y sont soumis, et donc sur une forme de consentement de masse. Pouvez-vous préciser l'analyse que vous faites, d'un côté de « la domination symbolique » exercée par les formes nouvelles de management du travail, et de l'autre de la violence individuelle des sujets en réaction à cette domination symbolique ?*

C. Dejours : La domination symbolique, on la rencontre à partir de la clinique du travail et de la question de l'évaluation individualisée des performances. On ne peut pas comprendre comment s'impose l'évaluation individualisée quantitative mesurable si on ne fait pas une place à la domination symbolique. La domination symbolique, c'est le consensus qui est créé par un nombre massif de personnes quand elles se trouvent activement et réflexivement impliquées dans des formes d'organisation du travail. La domination symbolique tient sa puissance du fait qu'elle est à l'intérieur de chacun d'entre nous, dans la manière que nous avons de penser. Ce n'est pas une intériorisation comme le disent les sociologues, – pour qui il y aurait comme cela des rapports de force, des déterminismes sociaux qui pénétreraient les individus par je ne sais quel système d'éponge. Ce qui est important, c'est le rapport entre penser et parler, pour nous en clinique c'est capital : parler à quelqu'un, c'est le plus puissant moyen de penser, il y a une promesse dans la parole, celle de s'entendre dire des choses que je ne savais pas avant de les avoir dites, que je peux découvrir à moi-même dans le fait de parler à quelqu'un dans ces conditions très particulières où l'autre m'écoute. Mais avant que cette promesse de la parole puisse être accomplie, il y a le fait que pour penser, pour parler, je suis obligé de me servir des mots, du langage, et que ces mots, ces paroles que j'emprunte pour penser ont une pesanteur propre qui fait que, quand je pense avec un certain vocabulaire, je pense dans un certain système de pensée et que ce système n'est pas forcément le mien. Par exemple, jusque dans les années 1980, les manières de décrire le travail, les formations langagières pour dire le travail et penser le monde du travail sont entièrement dominées par le langage des ingénieurs. Donc, même si je suis ouvrier, pour pouvoir parler, pour pouvoir me faire comprendre, je suis obligé d'utiliser la langue des ingénieurs pour décrire mon propre monde du travail ; je donne du travail une description qui est celle de l'ingénieur et pas celle de l'ouvrier que je suis. Depuis les années 1980, le langage des ingénieurs a été détrôné, c'est le langage de la gestion qui a pris le dessus et qui est aujourd'hui adopté par tous pour décrire le monde du travail. Mais dès que vous entrez dans le langagegestionnaire,

vous décrivez le travail d'une façon qui ne correspond pas du tout à une expérience que, vous et moi et tout un chacun, nous avons du monde du travail. Travailler, ce n'est pas gérer, mais si j'utilise le langage de la gestion, il y a des choses que je ne peux pas dire et, au bout d'un moment, je ne peux même plus les penser, parce qu'on ne peut pas penser complètement seul, on pense toujours avec les autres ou en relation aux autres. Et donc, dans le langage dominant imposé par la lutte pour la domination symbolique, ce sont les sciences de la gestion qui l'ont emporté sur les sciences de l'ingénieur – et le langage des sciences de l'ingénieur était déjà très dur, très objectivant mais au moins il y avait une référence au travailler. Au fond, tout le travail scientifique que nous faisons, c'est de repartir de l'expérience des gens pour contester une description du travail qui est constitutive de la domination symbolique – la description du monde du travail par les ingénieurs puis la description du monde du travail par les gestionnaires. Notre description à nous part, autant que possible, du réel, du rapport au réel et de la souffrance, pour dire : ce n'est pas vrai, votre description est fautive. Et le scientifique est très honoré quand il est capable de montrer l'écart entre une description et une autre description et de se poser ainsi en regard critique du vrai et du faux. Peut-être notre travail de scientifique n'est-il rien que cela, mais c'est déjà énorme, parce que si on ne fait pas ce travail de déconstruction des langages de la domination symbolique, on s'empêche de comprendre ce qui constitue aujourd'hui, pour un nombre toujours plus important de gens, l'expérience de la souffrance au travail. Pour beaucoup, cette expérience passe par une rage de ne pas arriver à se faire comprendre, et pire, de ne pas arriver même à dire ce qu'ils veulent dire : je suis coincé par le langage, on me réinterprète, on me renvoie des choses qui me coincent encore davantage, et je n'arrive pas à dire ce que j'ai à dire et qui est fondamental, qui n'est pas anecdotique, qui est ma subjectivité même. Et quand ce conflit devient trop radical et que la disqualification est prononcée par celui qui parle au nom de la domination symbolique – j'ai la connaissance, je sais l'économie, je sais la gestion : vous, vous êtes des incapables – eh bien ! cette domination symbolique qui s'impose par la voix du savoir et de l'expertise vous empêche de parler, elle empêche votre subjectivité de s'éprouver elle-même. Il y a un moment où les gens sont poussés dans des situations telles qu'ils sont seuls, incompris, et qu'ils n'arrivent plus eux-mêmes à se comprendre. Et à ce moment-là, ils laissent éclater cette tension, cette violence qui leur est faite et qui s'accumule en eux. Dans la majorité des cas, ils retournent cette violence contre eux – c'est la dépression, les pathologies mentales, quelquefois le suicide –, dans certains autres cas ils vont la retourner contre d'autres personnes ou contre des équipements, des installations. Il y a des situations où cette violence explose sous des formes extrêmement impressionnantes et dangereuses : pensez à ce qui peut se passer si vous commencez à saboter un train ou un avion ou encore une centrale nucléaire, une industrie chimique... Dans cette confrontation à la domination symbolique, il y a une discordance incroyable entre ceux qui l'utilisent – eux « surfent » en quelque sorte sur la

violence, ils ne sont pas violents au sens premier et physique du terme, ils font l'économie de la violence puisqu'ils se servent du symbolique pour mener la bataille en termes de conjuration de la violence – et ceux qui en sont les jouets, les victimes : quand on ne peut plus parler, qu'on ne peut plus être entendu, quand on est l'objet d'un déni de son expérience, d'un déni de soi, lorsque l'injustice subie ne peut pas être dite parce que le langage ne permet pas de la dire, le moment vient où celui qui est la victime de cette violence peut devenir à son tour d'une extrême violence. C'est d'abord une violence réactionnelle et individuelle, qui peut prendre quelquefois des formes collectives, et c'est une violence destructrice : on détruit le matériel, les installations, on s'en prend éventuellement aux personnes, pour ne pas être détruit soi-même. C'est le même phénomène que l'on peut observer à mon sens dans les banlieues chez des gens qui ne peuvent pas se faire entendre sur le fait qu'ils sont victimes d'inégalités, d'injustices, et sur la souffrance qu'ils en éprouvent. Ils mettent alors en place des stratégies de défense collective qui exaltent la violence comme mode de défense contre l'injustice : victimes de la domination sociale et politique, ils répondent par des formes de violence nue qui peuvent être extrêmement redoutables. C'est pour cela que le travail que nous avons à faire de sémiotisation de l'expérience du travail et de la souffrance au travail doit nous engager de façon aussi urgente. Pour permettre que soit reconquis le droit des gens à la parole, il faut nous donner les moyens de contester les formations langagières qui tiennent les choses et l'ordre social. C'est tout l'intérêt du débat scientifique et cela engage fortement notre responsabilité : nous nous devons de remonter les prescriptions à partir de l'enquête, à partir de la connaissance ; nous nous devons de rendre intelligible et de faire entendre un langage capable d'entrer en contradiction, en rivalité avec la domination symbolique. C'est ainsi que nous faisons notre travail de scientifique, qui n'est rien d'autre que d'essayer de déconstruire, de déstabiliser les formations discursives qui sont au cœur de la domination symbolique. Qu'ils l'assument ou qu'ils l'ignorent, c'est cela la tâche des chercheurs, des intellectuels, des artistes : déplacer la puissance de la domination symbolique.

C. D-M. : *La psychodynamique du travail a renouvelé les représentations et les définitions que l'on pouvait avoir du travail et, ce faisant, elle remet en cause les formes de mesure et d'évaluation imposées par cette conception gestionnaire du travail que vous dénoncez.*

C. Dejours : Ce qu'on évalue dans le meilleur des cas, ce n'est pas le travail, c'est le résultat du travail. Or, il n'y a pas de proportionnalité entre le travail et le résultat du travail. Pour un certain nombre de raisons, le travail n'est probablement pas mesurable ; il est évaluable, mais cela passe par des épreuves de jugement, et ce n'est pas du tout la même chose. On peut se demander alors comment il se fait que l'évaluation individualisée des performances puisse pénétrer partout comme elle le fait, alors que c'est faux, que cela n'emarche pas du

point de vue de la réalité. Mais du point de vue social, du point de vue politique, c'est extrêmement puissant. Cette façon de concevoir l'évaluation selon des normes quantitatives a été partagée par tout le monde, y compris par la communauté scientifique, même si aujourd'hui les chercheurs commencent à se réveiller et à pleurnicher lorsque l'Agence d'évaluation de la recherche se met à appliquer ce type d'évaluation quantifiée à leurs propres travaux. Mais ce sont les scientifiques eux-mêmes qui ont introduit et défendu l'idée que tout peut se mesurer, être mis en chiffres et en courbes ; c'est la communauté scientifique qui a adhéré à la thèse de la fin du travail, qui a abandonné la question du travail en disant que tout cela était réglé, que tout cela pouvait être automatisé. Il est tout à fait possible de remettre en cause cette approche de l'évaluation, mais, si vous le faites, vous êtes immédiatement suspect d'être un paresseux, un tricheur, ou un obscurantiste qui croit à la transcendance ou à la magie. Pour les gens sur le terrain, c'est très difficile de contester l'évaluation, c'est s'en prendre à un des bastions de la domination symbolique. Dans la tête des gens, il y a l'idée premièrement que tout dans ce monde est évaluable et, deuxièmement, qu'une évaluation quantitative, en tant qu'elle permet une comparaison objective entre les résultats des uns et des autres, apporte davantage de justice. Et cela, c'est une construction sociale produite par les scientifiques dans un contexte que j'analyse pour ma part comme un contexte de trahison générale de la communauté scientifique sur des questions de fond de la société, sur la question de la domination symbolique, sur la question du travail.

Pour revenir aux représentations sur le travail, la clinique du travail nous a appris à distinguer entre le travail prescrit et le travail effectif, entre la tâche et l'activité. Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Ce sont les ergonomes qui, depuis quarante ans, nous disent cela de la façon la plus spectaculaire : aucune organisation du travail, aucune entreprise ne fonctionne si les gens sont purement obéissants. Si les gens sont très disciplinés, s'ils ne font que suivre les prescriptions, cela ne marche pas. C'est important de comprendre cela : les gens ne font pas ce qui est prescrit, ils ne le font pas parce qu'ils ne le veulent pas, et surtout parce que, s'ils ne font qu'exécuter les ordres ou les procédures prescrites, cela ne marche pas. Il faut donc qu'ils réajustent et qu'ils réinventent en permanence, de sorte qu'à partir du moment où vous tenez compte du décalage entre prescrit et effectif, vous êtes obligé aussi de prendre en compte la question de l'intelligence au travail. Cette intelligence au travail conduit à entrer en infraction avec la prescription, elle introduit de la subversion. Il n'est sans doute pas vrai que les gens soient complètement dominés, même dans les nouvelles formes d'organisation du travail qui introduisent l'évaluation individualisée des performances, la « qualité totale », la flexibilité de l'emploi, etc. Encore une fois, on ne mesure pas le travail, c'est scientifiquement insensé, et tout le monde a maille à partir avec cette question de l'évaluation, qu'il s'agisse de la subir soi-même ou de la faire subir aux autres, et quelquefois l'un et l'autre alternativement.

L'évaluation ne fonctionne que parce que les gens sont zélés et mettent de l'intelligence à la faire fonctionner sous différentes formes. Pour répondre à tous ces formulaires qu'on nous demande à tout instant de remplir, ces rapports, ces tableaux – pour faire fonctionner tout ce système compliqué et finalement inutile de l'évaluation – cela réclame une forme d'intelligence, une certaine capacité à subvertir la demande. Et malgré toutes les réticences ou les oppositions que nous pouvons avoir, cela pose la question du zèle, de la contribution que nous apportons, de la volonté que finalement nous mettons en œuvre pour concourir à ce que le système fonctionne. La clinique du travail doit analyser ces phénomènes de la « collaboration zélée » et de « la servitude volontaire » générés par les nouvelles organisations du travail, et les formes de souffrance qu'ils provoquent. Et on peut bien parler de pathologies mentales liées au travail, de psychologisation ou de médicalisation de la vie sociale et professionnelle. Mais, si on en reste là, on évacue la question du réel du travail et la question du réel social, de la domination. Du point de vue analytique et conceptuel, on ne peut pas réduire la souffrance au travail à du pathologique, il y a toujours cette dimension politique de la domination. Et du point de vue pratique ou pragmatique de ceux qui cherchent à accompagner, à soulager cette souffrance, c'est très difficile d'écouter la souffrance au travail, parce que les gens ont beaucoup de mal à en parler, ont beaucoup de mal à comprendre ce qui leur arrive au travail. Ce n'est pas si facile que cela d'expliquer ce rapport subjectif au travail, que dans le travail il y a de la souffrance et comment cette souffrance soit se transforme en plaisir, en accomplissement de soi, soit au contraire tourne au malheur, à la destruction, à la pathologie mentale, au suicide.

C. D-M. : *Dans le roman que je suis en train de lire, un personnage, immergé dans des travaux de force, se dit à lui-même : « L'homme est lent et met longtemps à comprendre ses mains »³. Est-ce une idée de cet ordre que vous voulez signifier en parlant de la difficulté à parler du travail et du rapport subjectif que nous avons avec lui ?*

C. Dejours : Oui, c'est tout à fait cela : l'intelligence dans le travail, c'est d'abord l'intelligence du corps, et cela existe chez chacun d'entre nous à l'état d'expérience vécue. Entre l'expérience vécue et la possibilité d'en parler, il y a un écart considérable. On ne se représente pas combien il est difficile de rendre compte de ce qu'on fait. L'intelligence du travail suppose un engagement de la subjectivité, suppose un engagement presque intime de soi-même avec le réel du travail, c'est-à-dire avec ce qui résiste. Or il n'y a pas moyen de se familiariser avec ce qui résiste, il n'y a pas moyen de déployer son intelligence et de surmonter la résistance du réel, si on ne comprend pas que l'intelligence est enracinée dans un rapport subjectif qui implique le corps et que c'est d'abord le corps

³ Clarice Lispector. *Le Bâtitteur de ruines*. L'imaginaire. Paris : Gallimard (p. 112).

qui est intelligent au travail. On ne se rend pas compte que l'intelligence du corps est en avance sur la capacité que nous en avons d'en parler, de la symboliser, de la transmettre. La difficulté de parler de la souffrance vient de ce décalage, de ce rapport compliqué à l'intelligence au travail. Cette souffrance n'est pas une construction sociale, elle est inévitable pour toute personne qui se confronte au réel, quelle que soit la nature ou la forme du travail, qu'il s'agisse d'un travail salarié ou non salarié, manuel ou intellectuel.

C. D-M. : *Dans Travail vivant, vous revenez à plusieurs reprises sur l'idée que « travailler, ce n'est pas seulement produire quelque chose, mais c'est aussi et peut-être surtout vivre ensemble ». Et, à partir de cette perspective du travail comme forme privilégiée de la socialité, vous affirmez non seulement la centralité politique du travail, mais aussi les promesses d'émancipation dont il pourrait selon vous être le lieu.*

C. Dejours : Pour moi, la question du travail n'est pas réservée aux spécialistes du travail, c'est une question de théorie sociale : ou on prend en considération le travail et on a une certaine conception du sujet et de la société, ou on ne prend pas en considération le travail et cela change toute l'édification théorique. Ce qui est en jeu, c'est en effet la question de la centralité du travail dans les rapports entre les êtres humains. Pour moi, la question du travailler est une question incontournable et il m'est très difficile de parler d'une société, d'une cité où l'on ne reconnaîtrait pas l'enjeu fondamental que constitue le travail. C'est dans et par le travail que se produisent des richesses, que se produit de la valeur, que se produisent également les rapports de pouvoir et de domination. C'est cela l'enjeu de la domination. La question du pouvoir, de la domination, c'est une question qui est soulevée par les différentes théories sociales, mais je pense que sur ce point elles sont très discutables. Je suis assez dubitatif sur les théories de la société qui analysent les rapports de société comme des rapports de domination pour la domination. L'enjeu de la domination à mon sens, c'est bien que les gens produisent quelque chose, et c'est cette production – avec les formes dans lesquelles elle est prescrite – qui donne encore davantage de pouvoir. Et là, on retrouve d'une part le travail et le réel du monde, et d'autre part le réel du social. Le réel du monde, c'est d'abord le monde tel qu'on le rencontre quand il s'agit de le transformer par le travail ; le réel du social, c'est ce qui se fait connaître essentiellement sous la forme de la domination en tant qu'elle cherche à faire agir et à faire produire d'une certaine façon, en édictant des procédures d'exécution et des protocoles d'évaluation, c'est-à-dire des manières de parler et de penser le monde du travail dont on ne peut plus s'extraire.

Marx lui-même a annoncé que le travail pourrait être un concept d'analyse critique de la condition humaine, de la condition sociale et politique de l'humanité, mais finalement il n'a pas réussi à tenir ce programme. L'aspect sous lequel il a ouvert un monde philosophique fondamental, c'est celui du travail au plan individuel. Pour Marx, tout au

long de son œuvre, la question du travail, c'est fondamentalement le vécu du travail, le travailler dans ses dimensions subjectives et individuelles. Mais il n'a pas réussi à faire du travail un concept qui permette de passer du niveau de l'individuel au collectif, et personne jusqu'ici n'a réussi à le faire, y compris jusque dans les rangs de l'École de Francfort. Je pense en particulier à Habermas qui a congédié la question du travail, je pense à Axel Honneth qui a annoncé vouloir « reconstruire un concept critique de travail » mais qui n'a pas poursuivi dans ce projet. Or je pense qu'aujourd'hui une telle entreprise est possible, à condition d'admettre que le travail n'est pas qu'un rapport solipsiste de l'individu avec une tâche, que travailler c'est toujours travailler avec d'autres et pour d'autres. Dans le travail ordinaire, on ne travaille jamais tout seul, jamais pour soi tout seul. On travaille avec et pour ses supérieurs, avec et pour ses collègues, et même avec et pour ses clients, – on travaille en fait au sein d'un énorme tissu de relations qui sont traversées par la domination. De sorte que le problème qui est posé, c'est de savoir comment on fait pour travailler ensemble, comment on « coopère » avec d'autres pour produire. La coopération, c'est un territoire clinique et conceptuel absolument gigantesque, et finalement en grande partie inexploré. C'est un chantier de questions très complexes : Quelles sont les conditions pour que les gens travaillent ensemble ? Quels modes de gestion et de régulation se mettent en place de l'intérieur même du collectif de travail ? Quelles opérations d'interprétation, d'ajustement des uns aux autres sont-elles nécessaires ? Quels rapports cela nécessite-t-il des individus entre eux et des individus au collectif ? C'est tout le problème des « règles de travail » : la coopération ne repose pas sur des procédures imposées de l'extérieur, elle repose sur des règles qui sont produites à partir de l'expérience du travail lui-même par des gens qui essaient de tenir ensemble le rapport au réel. Cette activité de production de règles qu'on appelle « l'activité déontique » est proprement bouleversante, parce que c'est d'une extrême subtilité, cela relève d'une forme de génie individuel et collectif. Mais ce qui nous intéresse encore davantage dans notre projet de penser le travail comme espace de délibération, c'est que les règles produites par l'activité déontique ne sont pas seulement orientées vers la résolution de problèmes matériels, n'ont pas seulement en vue l'efficacité opérationnelle et la réalisation d'objectifs productifs. On peut démontrer que toutes les règles de travail sont en même temps des règles sociales de vivre-ensemble, des règles de convivialité, de savoir-vivre. Par exemple, il n'y a pas de règles de travail fixant la question du « qui fait quoi » à l'intérieur du collectif qui ne soient en même temps des règles de savoir-vivre. Ceci pour une raison précise : comme tous les gens ne sont pas égaux entre eux, que ce soit par la force physique, par l'intelligence conceptuelle, par l'idiosyncrasie, etc., le problème du collectif, c'est d'arriver à faire travailler ensemble des gens qui sont différents, qui ont des qualités différentes, et donc de tirer de chacun ce qu'il peut avoir de meilleur, et en même temps de respecter le fait qu'il y a des points de faiblesse : quand on est plus vieux, on a davantage d'expérience, mais on n'a plus la force physique, on n'a plus la rapidité,

etc. Travailler en collectif, cela implique quelque chose de très compliqué au plan du rôle à tenir par chacun : il faut être capable à un certain moment de se retenir, de retenir son intelligence pour que tout le monde trouve sa place. C'est pour cela que je dis que ce sont des règles de savoir-vivre. Ensuite il faut montrer comment se construisent ces règles, en quoi elles impliquent des débats, en quoi elles requièrent un espace de délibération dans lequel les gens confrontent leurs opinions, leurs expériences. Ce qui est important, c'est de se rendre compte que les gens qui « coopèrent », qui travaillent ensemble pour une production commune, ne confrontent pas seulement des points de vue techniques tournés vers l'efficacité ; leurs arguments sont aussi des arguments qui prennent en compte toutes sortes de préoccupations : la santé physique, les préférences psychologiques, les ressources mentales, et la manière même de concevoir le travail en collectif, c'est-à-dire au fond la dimension proprement politique du collectif. Et vous vous rendez compte alors que la coopération repose sur un espace de délibération interne qui est construit comme un espace public, comme un espace démocratique, et que cet espace public est nécessaire pour qu'une organisation du travail soit capable d'évoluer.

C. D-M. : *Iriez-vous jusqu'à parler du travail comme d'un espace citoyen, je veux dire comme d'un des lieux constitutifs de la Cité et du rapport du sujet à la Cité ?*

C. Dejours : Certainement ! Il n'y a pas d'endroit où l'on expérimente mieux l'apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie que le travail, parce que le travail est aussi gros de cette promesse- là. Et c'est dans ce sens que je vous dis qu'une règle de travail est une règle qui gère à la fois les questions de l'efficacité dans le monde objectif et les questions du savoir-vivre et du vivre ensemble. Une règle de travail est orientée vers la résolution pacifique des contradictions, des conflits entre les gens, elle conjure la violence, elle va vers l'entente, vers la concorde. La coopération dans le travail relève d'une forme d'intelligence collective, capable de faire se conjuguer des points de vue différents, des expériences différentes. De surcroît, cette intelligence au travail n'est pas une sommation d'intelligences individuelles ; il y a des performances dont la coopération est porteuse qu'on ne peut pas obtenir par la somme des compétences individuelles. Ce qui est incomparable dans la coopération, c'est le regard croisé des gens qui travaillent ensemble, qui permet aux uns et aux autres de se corriger, de s'avertir, de prévenir les choses. Quand vous prenez en considération cette intelligence collective qu'on appelle la coopération, vous vous rendez compte qu'on n'est plus seulement dans le registre de la *poiésis*, du travail comme production, on est dans le registre de l'action sur le monde, dans la catégorie de la *praxis* au sens aristotélien du terme. C'est-à-dire qu'il y a un espace de délibération et de décisions à prendre, un espace où il faut à la fois dire son opinion et avoir la capacité d'écouter celle des autres. Et cet espace de la coopération, en tant que cristallisation de l'intelligence collective, porte en lui la question de l'émancipation.

Et donc, le travail peut générer le pire, comme c'est le cas actuellement, notamment parce qu'on a introduit des méthodes qui cassent le collectif, qui cassent la coopération ; la perte de compétitivité, d'efficacité, a été colossale, mais comme on ne mesure que les performances individuelles, on ne se rend pas compte qu'on est en train de perdre du côté du collectif, qui cassent la coopération ; la perte de compétitivité, d'efficacité, a été colossale, mais comme on ne mesure que les performances individuelles, on ne se rend pas compte qu'on est en train de perdre du côté du collectif, tout retombe sur le plan individuel et tout le monde devient prescripteur. Je peux vous donner des résultats d'analyses des conséquences de la destruction de la coopération qui montrent que l'on dégrade la qualité du travail tout en créant chez les individus des pathologies de surcharge. Mais si le travail peut générer le pire en détruisant le vivre ensemble, en déstructurant les solidarités, je pense que l'on est aujourd'hui capable de se donner les outils conceptuels qui permettent de penser la coopération au travail, qui permettent de reprendre la main sur l'organisation du travail. On a là éventuellement un levier pour reconstituer un vivre ensemble et reprendre la main sur le politique lui-même. La question de la coopération, c'est une question éminemment politique, c'est une question qui se pose dans tous les domaines de la Cité. En abandonnant la question du travail – Marx d'abord, puis la plupart des penseurs, des philosophes après lui –, on a abandonné cette question de la coopération. En ne pensant pas le travail, en ne pensant pas ce qui est recélé comme ressource d'émancipation par le travail, on sabote la ressource principale pour créer du vivre ensemble et pour reprendre la main sur le politique. Et dans cette perspective, la question de la souffrance au travail est une question hautement politique, à condition de prendre en compte cette souffrance, non seulement pour soigner ceux qui vont trop mal, mais aussi pour analyser le travail. La souffrance, c'est une manière d'avoir accès à une partie du travail qu'on ne peut pas voir autrement, c'est un relais fondamental du point de vue de la théorie politique. Par l'élaboration que les gens sont capables de faire de leur expérience du travail – expérience de la souffrance, mais aussi expérience du plaisir, la question du plaisir au travail est une question qui n'est pas du tout anecdotique –, on accède à ce concept critique du travail que Marx avait annoncé depuis le XIX^e siècle, on accède à ce que le travail peut comporter de promesse et d'émancipation quand on le considère dans sa dimension d'espace de délibération, quand on y réintroduit le politique.

C. D-M. : *Pour clore cet entretien, quelle réception ou quelle audience votre approche du travail a pu trouver dans le milieu intellectuel ou dans celui des entreprises ? Et avez-vous eu l'occasion de mettre vos théories en pratique sur des terrains concrets d'intervention ou d'expérimentation ?*

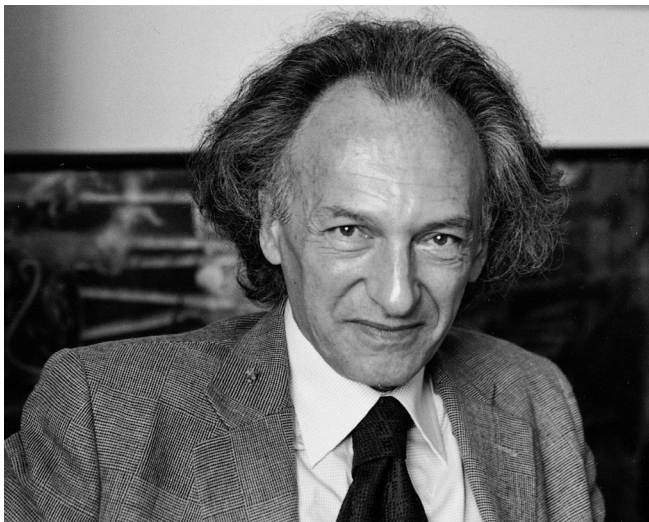
C. Dejours : À la demande de certaines entreprises, je me suis engagé dans un certain nombre d'expérimentations sur ces questions. C'est là un fait nouveau qui est intervenu

depuis la vague de suicides sur les lieux de travail. Jusque-là, on ne cessait de nous taper dessus et de nous dénoncer comme de sinistres réactionnaires. Avant ce qui s'est passé cet automne à France Telecom, il y avait eu une première vague de suicides qui avaient été divulgués pour la première fois dans l'espace public et qui avaient attiré l'attention de l'opinion sur cette question de la souffrance au travail. Ce n'était certainement pas le fait des intellectuels, des chercheurs, ils étaient tous contre unanimement, et avec eux les syndicats, les partis politiques... Je dois beaucoup aux journalistes d'avoir finalement accepté de me relayer parce que cela fait dix ou quinze ans que je leur parle de cela, et je n'avais pas eu jusque-là le moindre entrefilet. Au moment de la première vague de suicides en 2007, certains responsables de direction d'entreprises ont commencé à prendre cette question au sérieux, en disant qu'ils voyaient le danger aussi chez eux. Ils ont pris connaissance d'études, ils ont lu mon livre sur l'évaluation du travail à l'épreuve du réel⁴, et ils sont arrivés à la conclusion que non seulement les évaluations telles qu'on les pratiquait sont fausses mais qu'elles sont contre-productives. C'est un tournant très important dans le monde de l'entreprise, parce que, même lorsqu'on se rend compte que cela ne marche pas, le mimétisme est tel, la trouille des entrepreneurs est telle que l'on n'ose pas faire un écart, s'engager dans une autre direction. La domination symbolique étend son emprise sur tout le monde, y compris sur les patrons, et elle entraîne un mimétisme de masse. Cela dit, quelques responsables d'entreprise, convaincus de la nocivité des méthodes d'évaluation quantitative, ont pris contact avec notre laboratoire⁵ pour que nous travaillions dans leurs entreprises et que nous expérimentions avec eux d'autres méthodes d'évaluation. J'ai monté un groupe de recherche avec ces entreprises qui nous offrent une réelle entrée sur le terrain, nous avons mis en place un véritable programme d'action et nous sommes en train de renverser la méthode d'évaluation. En effet, si je suis contre les évaluations quantitatives et objectives, je ne suis pas – bien au contraire – contre l'évaluation en tant que telle : l'évaluation est étroitement liée à la reconnaissance et nous avons tous besoin d'être reconnus dans le travail que nous faisons. Le passage de la souffrance au plaisir dans le travail dépend en grande partie de la reconnaissance que nous obtenons et la reconnaissance passe dans le meilleur des cas par l'appréciation, par le jugement que d'autres portent sur notre travail. Mais un jugement, c'est autre chose qu'une mesure chiffrée, cela prend en compte d'autres paramètres. Si l'on veut mettre en place d'autres manières d'évaluer, des méthodes qui évaluent autre chose que les résultats mesurables, quantifiés du travail, il faut concevoir et organiser des épreuves de jugement qui supposent en réalité un regard croisé et donc pluriel sur la contribution au travail d'une personne ou d'un collectif.

⁴ Christophe Dejours (2003). *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA Éditions.

⁵ Le laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA) dirigé par Christophe Dejours au CNAM.

Ce regard croisé, il est très difficile de le constituer, parce que cela suppose d'avoir une vraie connaissance du travail en question ; il faut donc que les gens collectivement apprennent à évaluer non seulement le travail individuel mais aussi le travail collectif. Il s'agit alors pour l'entreprise de se doter de nouvelles compétences qui lui permettent de juger ce qui se passe à l'intérieur d'elle-même, de se juger en quelque sorte soi-même. Et évidemment, cela correspond à un profond changement social et politique dans une entreprise, lorsque les membres de cette entreprise essaient de comprendre ensemble comment ils agissent, lorsque se met en place un espace de discussion où les gens débattent, ne sont pas d'accord, où on accepte la critique et éventuellement le conflit, mais pour mieux trouver ensemble les termes de résolution du conflit, c'est-à-dire finalement les termes, les règles du faire ensemble et du vivre ensemble. Ce ne sont pas en effet des conflits antagoniques, il y a tout à fait la possibilité de trouver des compromis, voire des compromis provisoires à tester, à mettre à l'épreuve du réel. Ce n'est évidemment pas donné, il y faut du temps et un peu d'expérience, mais les gens apprennent, progressent dans cette voie. Dans le travail d'intervention que j'ai engagé, c'est un vrai succès, le service est complètement remanié, le travail complètement réorganisé sur la base de la référence au réel du travail individuel mais surtout collectif, et cela change tout. Il y a beaucoup d'espaces de délibération qui ont été constitués, le résultat en termes de qualité du travail est bien meilleur, les gens tirent beaucoup plus de plaisir de leur travail qu'auparavant et ils sont en train de prouver, et d'abord à leurs propres yeux, que même dans le système tel qu'il est, il est aujourd'hui possible de travailler autrement.



Lina Lario
Christophe Dejours - 2010