

Travail, subjectivité et confiance



Christophe Dejours
Isabelle Gernet

L'investigation clinique des contraintes de travail et de leurs incidences psychopathologiques révèle des modes d'engagement particuliers de la subjectivité dans le rapport au travail qui mettent à l'épreuve les constructions théoriques, comme les dispositifs d'intervention. L'introduction de nouvelles méthodes de gestion, associée à des outils spécifiques comme les nouvelles technologies de l'information et de la communication, transforme en profondeur le travail, et modifie les rapports entre travail et subjectivité. Aujourd'hui, la question de la santé mentale et physique au travail est appréhendée à partir de la recrudescence des pathologies liées au travail : pathologies de surcharge, hyperactivisme professionnel, dépressions, suicides, pathologies post-traumatiques et pathologies consécutives au harcèlement en sont les formes les plus fréquentes.

Dans une première partie, nous présenterons, en partant de la clinique et de la psychodynamique du travail (Dejours, 1980-2006), une définition du travail qui prend en compte la subjectivité. De cette analyse, découle



Christophe Dejours, professeur titulaire de la chaire Psychanalyse santé travail, Conservatoire national des arts et métiers, directeur de l'équipe de recherche « Psychodynamique du travail et de l'action » du CRTD – christophe.dejours@cnam.fr

Isabelle Gernet, maître de conférences, université Paris Descartes, Sorbonne-Paris-Cité, LPCP (EA 4056), membre associé de l'équipe de recherche « Psychodynamique du travail et de l'action », du CRTD – isabelle.gernet@parisdescartes.fr

une conception critique de la vulnérabilité individuelle qui sera abordée dans une seconde partie. Dans la troisième partie, nous montrerons en quoi l'analyse des transformations actuelles du monde du travail peut bénéficier d'une réflexion sur la place de la confiance dans les rapports de travail. Dans la dernière partie, nous aborderons les implications de l'analyse de la confiance pour le management.

QUELLE DÉFINITION DU TRAVAIL ?

Les analyses proposées par la psychodynamique du travail trouvent leur origine dans l'investigation clinique des situations de travail. Elles aboutissent à une définition du travail organisée autour de ce qu'implique, du point de vue subjectif, le fait de travailler. Cette conception se distingue des approches plus classiques qui désignent le travail comme un rapport salarial, en référence à l'emploi ou à une activité de production sociale.

La psychodynamique du travail appuie sa définition du travail sur la découverte majeure de l'ergonomie, à savoir l'irréductibilité de l'écart entre le travail *prescrit* et le travail *effectif* (Daniellou et coll., 1983). Les descriptions produites par les ergonomes permettent de distinguer la *tâche*, qui correspond aux objectifs à atteindre, et l'*activité*, qui correspond à ce qui est fait concrètement par le travailleur pour y parvenir. Indépendamment de la précision des consignes et des prescriptions données par l'organisation du travail, surviennent toujours des dysfonctionnements, des incidents ou des imprévus, de telle sorte que le respect scrupuleux des prescriptions ne permettrait pas d'atteindre les objectifs. De fait les travailleurs sont conduits à faire des écarts ou des infractions... pour bien faire. En d'autres termes, si les prescriptions étaient respectées à la lettre, comme dans la grève du zèle, aucune production ne serait possible. *A contrario*, la créativité, la coopération, ou encore la confiance ne peuvent être prescrites que comme des objectifs à atteindre, et non comme des protocoles ou des modes opératoires explicites et formalisés. Pour parvenir à l'exécution de la tâche assignée, il est donc nécessaire pour le travailleur de faire preuve d'ingéniosité, d'initiatives et d'inventivité. Le travail est alors défini comme l'ensemble des activités déployées par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prescrit par l'organisation du travail (Davezies, 1991). Cette quête du meilleur compromis entre les exigences de la tâche et les intentions du sujet implique la mobilisation de l'ensemble de la subjectivité, et ce quel que soit le degré d'automatisation de la tâche. Le travail vivant repose sur la mise en œuvre de savoir-faire et d'habiletés originaux, puisqu'il est requis précisément là où le savoir conventionnel et la technique s'avèrent insuffisants ou défailants pour assurer la maîtrise du procès de travail. C'est en effet toujours sur le mode de la défaillance, de l'échec, que l'écart entre le prescrit et l'effectif se fait connaître. Parce que le monde

réel résiste à la maîtrise, le sujet se trouve confronté au doute, à l'hésitation, voire à la peur, au découragement ou à la colère, qui découlent de la mise en échec des connaissances, des procédures, des savoir-faire. L'expérience du travail est donc avant tout une expérience affective (Henry, 1987), où il s'agit de faire l'épreuve de l'échec, d'endurer l'impuissance et d'être capable de se familiariser avec le réel pour acquérir une connaissance « par corps » de la machine, de l'outil ou de la matière à traiter (Böhle et Milkau, 1991).

À partir de l'analyse des processus subjectifs mobilisés par la rencontre avec le travail, la psychodynamique du travail est conduite à défendre la thèse de la « centralité du travail » (Dejours et Deranty, 2010) pour la subjectivité, en vue d'identifier les conditions dans lesquelles le travail est structurant, ou, au contraire, pathogène pour la santé mentale. Dans quelle mesure la situation de travail peut-elle offrir une scène pertinente au sujet pour y accomplir son identité ? Et à l'inverse, dans quelle mesure la situation de travail peut-elle conduire à fragiliser la subjectivité ?

RÉEL DU TRAVAIL, QUALITÉ DU TRAVAIL ET VULNÉRABILITÉ

L'apparition de suicides sur les lieux de travail, dans le courant des années 1990, pose de sérieux problèmes du point de vue de l'analyse des causes du suicide et des rapports entre suicide et travail. La plupart des cliniciens défendent une conception étiologique du passage à l'acte suicidaire basée sur la vulnérabilité psychologique. Cependant, l'argument de la vulnérabilité ou de la prédisposition psychologique s'avère insuffisant pour rendre compte des centaines de suicides se produisant sur les lieux de travail. Il apparaît en effet que, parfois, les suicides au travail sont commis par des sujets particulièrement efficaces sur le plan professionnel, bien appréciés par leurs collègues autant que par leur hiérarchie et qui ne présentaient aucun antécédent psychiatrique avant le passage à l'acte (Dejours, 2005a). Comment comprendre alors que des sujets particulièrement investis dans leur travail se suicident ? Un détour par l'analyse du rapport entre qualité du travail et engagement de la subjectivité se révèle ici nécessaire.

La rencontre avec le réel, nous l'avons suggéré plus haut, conduit les sujets à mettre en œuvre des trucs, des ficelles, des astuces, des formes d'habileté relevant d'un exercice particulier de l'intelligence qui passe le plus souvent inaperçu, et devient même parfois prétexte à disqualification. Pourtant travailler, c'est déployer son intelligence pour faire face au réel qui résiste. L'intelligence dont il est ici question n'est pas celle décrite par les théories classiques en psychologie, en sociologie ou encore en linguistique, et habituellement définie comme une activité cognitive de résolution de problèmes. L'intelligence dont il est question est une forme d'intelligence décrite à partir de l'analyse des situations de travail ordinaires qui se caractérisent par le fait que le sujet ne connaît

pas la solution au problème rencontré : il s'agit donc d'une intelligence inventive relevant de la *mêtis* (Detienne et Vernant, 1978 ; de Certeau, 1980). L'intelligence déployée en situation de travail, qui est au principe de l'*ingéniosité*, se fonde sur l'expérience sensible et se caractérise avant tout comme une intelligence du corps (Dejours, 1993a ; 2005b). Plusieurs conditions président à la mobilisation de cette intelligence. Un sujet se montre capable d'inventivité :

- si, possédant une véritable habileté technique, il rencontre néanmoins le réel, et fait l'expérience de l'échec ;
- s'il est apte à endurer l'échec ;
- s'il parvient à se familiariser avec le réel, et supporte d'y penser même au-delà du temps de travail, jusqu'à en être envahi, parfois, dans sa vie privée.

La détermination du sujet à trouver la solution au problème posé par sa situation de travail nécessite une mobilisation de son désir et de sa volonté, et donc un effort psychique constant qui peut aller jusqu'à ne pas en dormir. En d'autres termes, pour devenir habile, il s'agit de s'engager complètement, ce qui est coûteux psychiquement. La référence à l'investissement psychique désigne ici la manière de s'impliquer subjectivement dans la tâche et de s'engager dans un travail de qualité.

Pour le clinicien, ce qui mobilise les gens dans le travail prend ses racines dans les énigmes laissées par l'enfance. Ce qu'il y a de plus fragile dans l'individu est également à l'origine du pouvoir de se mobiliser dans le travail en vue de surmonter, grâce à l'épreuve du travail, les « ratés » de l'histoire singulière. C'est là où le noyau de vulnérabilité est spécifiquement sollicité par le travail que se trouve également niché le génie de l'intelligence, de l'investissement passionné du travail et du talent (Dejours, 2007a). Quand le sujet décompense, se révèlent certes les failles et les fragilités individuelles, mais c'était cette même vulnérabilité qui était jusque-là au principe de la rencontre réussie avec le travail et qui était, *de facto*, source de plus-value.

Le plaisir tiré du rapport au travail dépend de la rétribution apportée par :

- le succès dans la capacité à surmonter l'obstacle du réel d'une part ;
- la reconnaissance de la qualité du travail accompli, formulée par les autres d'autre part (Dejours, 2010 ; Renault, 2007).

Le travail ne peut en effet se décrire intégralement dans une approche solipsiste, car il implique toujours des relations avec les autres (les collègues, la hiérarchie, les « clients »). L'apparition des suicides ne serait donc pas le témoin de l'augmentation de failles ou de formes de vulnérabilité propres aux individus contemporains, puisque la vulnérabilité est au principe même de la construction de l'identité singulière et de la qualité du travail accompli dans le rapport subjectif au travail. Les suicides sur les lieux du travail seraient le signe que quelque chose a changé dans l'économie des relations entre l'être humain et le travail.

LES NOUVELLES FORMES DE GESTION ET LEUR IMPACT PSYCHOLOGIQUE

Si le travail peut permettre de surmonter les failles engendrées par les aléas de l'histoire singulière et représenter un puissant opérateur de stabilisation de l'identité, alors que la privation de travail et le chômage de longue durée fragilisent la santé mentale, on sait également que certaines formes d'organisation du travail peuvent contribuer à l'apparition de troubles psychopathologiques (dépressions, pathologies du harcèlement, suicides par exemple). Depuis la fin des années 1980, des remaniements importants ont modifié en profondeur les formes d'organisation du travail, notamment à partir de l'introduction massive des méthodes de gestion (Sennett, 2000). Dans les nouvelles formes d'organisation du travail, le privilège accordé à la gestion génère des distorsions dans les rapports que le travail permet d'entretenir avec le réel. La référence exclusive aux coûts conduit à l'aggravation des contradictions entre rentabilité et qualité ; elle déstructure le sens du travail, dans la mesure où, sur le plan de la mobilisation psychologique, ce qui prime c'est la question du sens du travail. La référence à la valeur économique n'est pas absente, mais elle est seconde. Par ailleurs, la propagation de moyens de contrôle résultant de la gestion par objectifs s'accompagne de l'appel à l'autonomie et à la responsabilisation individuelle dans la gestion. Ces distorsions conduisent en fait à une disqualification du travail, de ce qui constitue le travail « bien fait » et de qualité, et s'accompagnent de la perte progressive des références aux valeurs de métier. La transformation des formes d'organisation du travail dans le contexte de l'économie des services (Leidner, 1993 ; Du Tertre, 2009), associée à la généralisation de la flexibilité et au développement des outils de communication et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Jarvenpaa et Leidner, 1999), modifie en profondeur le rapport subjectif au travail et les dynamiques collectives de travail. Les évolutions du travail contemporain se caractérisent également par l'engagement émotionnel (Hochschild, 1983) et la valorisation de l'autonomie et de la liberté qui accentuent le processus d'individualisation.

Qualité totale et évaluation individualisée des performances sont les principaux outils qui caractérisent le primat de la gestion sur le point de vue qualitatif du travail, à partir de la « croyance » dans la possibilité d'évaluer quantitativement l'objet travail. Les moyens mis en œuvre consistent essentiellement à suivre les *résultats* du travail (pratiques de contrôle et de « *reporting* ») et non le travail lui-même, et conduisent à une concurrence dramatique entre services et entre collègues par la mise en place de systèmes de primes ou parfois de menaces censées contrôler l'engagement de la responsabilité individuelle dans les résultats collectifs. À travers les conduites déloyales, la confiance et l'entraide disparaissent, cependant que s'installe le règne du « chacun pour soi ». Dans ce contexte, les bons résultats des collègues finissent par représenter une

menace pour soi. Il s'agit alors, pour chacun, de supporter la solitude dans un climat potentiellement hostile. Les modalités de cette solitude et de cet isolement demandent à être analysées dans le détail à la suite de ce que H. Arendt (1973) a théorisé sous le terme de « désolation » (*loneliness*). La disparition du sens commun fragiliserait électivement les pratiques de résistance collective face à la domination et à l'injustice. Quand une attaque injuste se produit contre un des travailleurs, les marques de solidarité sont désormais absentes. La victime de l'injustice se retrouve alors dans une situation d'incertitude sur l'évaluation qu'il convient de faire de sa propre prestation. Ce qui aggrave sa situation psychologique : sa performance est-elle effectivement médiocre, ce qui justifierait les reproches dont elle est la cible, ou bien est-elle satisfaisante, ce qui signifierait qu'elle est victime d'un harcèlement visant à la déstabiliser psychologiquement ?

Du point de vue clinique en effet, la désagrégation du sens commun de la justice altère les capacités de pensée : nul ne sait plus ce qui est bien ou mal, juste ou injuste. L'impact subjectif de la menace (sanction par mutation, ou refus de mutation par exemple) devient alors plus important. Le sujet fait l'expérience, non seulement de l'injustice, mais aussi de la trahison des autres. Et les autres font l'expérience de la peur et de leur propre lâcheté. De ce fait, ces derniers sont amenés à apporter leur concours à des actes que pourtant ils réprouvent et à faire ainsi l'expérience de leur propre inconstance morale. C'est l'ensemble de la dynamique de la reconnaissance qui se voit ici déstabilisée par suite de la rupture du contrat moral engagé avec l'entreprise. Les sujets qui travaillent apportent en effet leur contribution à l'entreprise et à la société et attendent en retour une rétribution symbolique sous la forme de la reconnaissance (Kocyba, 2007 ; Voswinkel, 2007 ; Gernet et Dejours, 2010). Cette rétribution morale ou symbolique s'appuie essentiellement sur des examens qualitatifs du travail qui portent :

- d'une part, sur l'utilité économique, technique ou sociale de la contribution apportée par les travailleurs à partir de jugements formulés essentiellement par la hiérarchie (*jugement d'utilité*) ;
- d'autre part, sur la conformité du travail avec les règles de l'art et de métier, proférées à partir de jugements par les pairs (*jugement de beauté*).

Ces épreuves, et en particulier le jugement de beauté, jouent un rôle majeur pour l'identité, en conférant au travailleur son appartenance à une communauté, à une équipe ou à un collectif de travail. Par l'intermédiaire de la reconnaissance de la qualité du travail effectué, l'identité singulière peut se voir consolidée. À l'inverse, quand cette reconnaissance est refusée ou retirée, cela s'accompagne de risques de déstabilisation de l'identité.

LA CONFIANCE : UNE QUESTION PSYCHOLOGIQUE OU PHILOSOPHIQUE ?

Quelle explication peut-on dès lors proposer au fait que les sujets ne réagissent pas à l'injustice et semblent se dégager de toute responsabilité vis-à-vis de leurs collègues ? Il apparaît, à l'issue des investigations cliniques, que les réquisits de l'action collective ne sont plus mobilisables dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail (Dejours et Bègue, 2009). Le combat contre l'injustice et la responsabilité envers autrui impliquent des risques de sanction. Prendre le risque de s'engager dans l'action n'est possible que si existent entre les participants à l'action des relations de confiance. Mais le constat actuel est que la confiance en milieu de travail est gravement fissurée par les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion. Comment procéder pour la rebâtir ?

Avant d'envisager quels sont les ressorts de la confiance dans le travail, il nous faut d'abord en proposer une définition. La confiance apparaît comme un problème complexe pour lequel la contribution de l'analyse clinique se révèle insuffisante. Les cliniciens se présentent habituellement comme des spécialistes de la méfiance dans la mesure où celle-ci apparaît comme centrale dans beaucoup de pathologies mentales (par exemple, la paranoïa). Ils ne sont pas pour autant de bons connaisseurs de la confiance. Force est de constater que la confiance relève en fin de compte d'une problématique d'éthique et de philosophie morale, et que la psychologie clinique n'apporte pas de connaissance majeure dans ce domaine.

Un détour par l'analyse proposée par la philosophie morale s'avère nécessaire avant d'envisager la reprise de la notion de confiance dans le travail sous l'angle clinique. Dans les ouvrages moralistes religieux, la confiance est considérée comme l'attitude requise à l'égard de Dieu, en tant qu'objet le plus légitime, voire unique, de la confiance. Cette dimension fait apparaître des conflits d'interprétation qui sont importants vis-à-vis de la conception moderne de la confiance. En effet, pour A. Baier (Baier, 2004, p. 354), « faire confiance à une personne, c'est se placer dans un état de dépendance ou prolonger un état de dépendance à l'égard de la compétence et de la bonne volonté de cette personne. C'est accepter d'être vulnérable et admettre que le dépositaire de sa confiance exerce un pouvoir sur soi ou sur quelque chose d'important pour soi ». Il existe, entre les deux acceptions religieuse et laïque, une différence radicale d'appréciation sur les rapports entre celui qui donne sa confiance et celui qui en est le dépositaire. Dans la conception théologique, celui qui accorde sa confiance est aussi celui qui est du côté du devoir (d'obéir). Dans la conception politique du gouvernement (Locke ou Hobbes), c'est à celui qui est investi de la confiance que revient le devoir de s'en montrer digne.

Dans les rapports de confiance au travail, comment identifier qui est l'obligé de l'autre ? Est-ce celui qui donne sa confiance ou bien celui qui accepte cette confiance ? La confiance se présente, a priori, comme

quelque chose d'honorable et de désirable. Pourtant la confiance est loin d'être toujours louée ou prônée par tous les penseurs. Certains, comme Descartes, émettent même des réserves importantes sur la confiance. Ainsi, à propos du médecin, Descartes évoque le fait qu'il faut s'en méfier et qu'il vaut mieux s'en remettre à soi-même (Descartes, 1645), tout comme Montaigne se montre réticent à l'égard de la figure de l'éducateur (Montaigne, 1595). Cette défiance vis-à-vis des professionnels de l'éducation et de la santé, ainsi qu'envers les dirigeants de l'État et de l'Église s'accompagne d'une confiance en soi proportionnelle. Ces auteurs critiques défendent donc non pas le recours à la confiance dans l'autre, mais le recours à la confiance en soi.

Quels sont les ressorts de la confiance en soi ? Chez Descartes, les ressorts de la confiance personnelle reposent sur la raison, et l'usage de la raison est possible pour chacun d'entre nous. Cependant, à partir des acquis théoriques de la psychologie et de la psychanalyse, il est possible d'opposer certaines réserves à cette analyse. Des disciplines comme la philosophie ou la sociologie omettent en effet ce que J. Laplanche appelle la « situation anthropologique fondamentale » à partir de laquelle le sujet entre dans le monde, toujours sur le mode de la vulnérabilité, de l'inégalité, de la domination et de la dépendance (Laplanche, 1987). Avant d'avoir été adulte, il faut avoir été enfant et être enfant c'est inévitablement faire l'expérience de la dépendance à l'égard de l'autre. Les théories récentes du *care* montrent que la vulnérabilité, l'attention et la prévenance ne concernent pas seulement les enfants, mais l'ensemble des sujets, et notamment ceux qui sont engagés dans le monde du travail (Tronto, 2009). Descartes théorise un sujet adulte, doté de raison, mais pour le clinicien, même le plus raisonnable d'entre nous est périodiquement rattrapé par l'expérience de l'enfant qui perdure dans l'adulte. Dans la perspective moderne plus récente, faire confiance c'est risquer certains aspects de son avenir en pariant sur la loyauté de la personne à laquelle on fait confiance.

C'est précisément dans cette perspective que se situe la problématique de la confiance dans le rapport au travail, car la confiance entretient un rapport étroit avec l'expérience de sa propre vulnérabilité, notamment vis-à-vis du risque que l'on prend en s'engageant dans son travail. Le rapport subjectif au travail suppose, nous l'avons dit, de faire l'expérience de sa propre vulnérabilité dans la lutte pour sa propre identité et des attentes concernant la reconnaissance loyale de sa propre contribution par les autres (pairs, chefs, subordonnés et clients). Si nous refusons de voir dans la relation de confiance un simple calcul rationnel résultant d'un état conatif-cognitif mais la considérons plutôt comme un sentiment, alors la confiance apparaît comme un sentiment inspiré. Qu'est-ce qui inspire de la confiance ? Répondre à cette question renvoie là encore à une question d'éthique et non de psychologie, en soulignant le passage par la figure philosophique de la promesse. La fidélité à la promesse donnée est

centrale car, « par sa promesse, une personne libre en invite une autre à lui faire volontairement confiance » (Baier, 2004). Mais la promesse joue-t-elle un rôle essentiel dans le travail ? Certainement, et pourtant la référence à la seule promesse serait insuffisante car, comme le rappelle Hume, la promesse est un dispositif qui permet d'élargir le climat de confiance et non de l'instaurer (Hume, 1751, section III). Une autre alternative à la promesse serait le contrat, dont Descartes « admet qu'il est utile dans le domaine du commerce » et que « la sanction des vœux peut être nécessaire pour remédier à l'inconstance des âmes faibles » (Baier, 2004 ; Descartes, 1637). La problématique du contrat plutôt que celle de la promesse, y compris dans la perspective rousseauiste du contrat, pourrait jouer un rôle fondamental non seulement dans le commerce, mais également dans la relation de travail. Il existe de fait, du côté du droit, un courant d'analyse qui interprète les pathologies mentales en lien avec le travail comme le résultat de la trahison du contrat de confiance qui lie l'entreprise à son salarié (Bouaziz, 2000).

SPÉCIFICITÉS DE LA CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL

Mais existe-t-il une autre voie d'analyse pour rendre compte de la construction des rapports de confiance dans le travail ? Une réponse affirmative est possible en procédant à un détour par l'analyse du rapport au travail et plus particulièrement par la question de la coopération. En effet, il n'y a pas de coopération possible dans le travail sans confiance. Or la référence à la coopération apporte un point de vue original à l'analyse des origines de la construction des relations de confiance, différente de celle proposée par les penseurs classiques. La confiance est fondée, à partir de la clinique du travail, sur la référence à la règle ou plus exactement au respect des règles de travail. L'analyse doit alors être déplacée sur les modalités de construction de ces règles. Notre hypothèse principale repose sur le postulat selon lequel c'est dans la construction des règles que réside le pouvoir de reconstituer la confiance dans les rapports de travail. En d'autres termes, la coopération ne peut pas fonctionner sans relations de confiance structurées par la référence à des règles et au respect des règles de travail.

De la même manière qu'il existe une différence entre la *tâche* et l'*activité*, il existe un décalage entre les procédures transmises et les ordres, qui renvoient à la *coordination* d'un côté, et à la *coopération* de l'autre. De la même manière que la subversion des procédures et des règles imposées est au cœur de l'intelligence individuelle au travail, la coopération se distingue de la coordination prescrite en cela qu'elle repose sur des règles de travail construites, par ceux qui travaillent ensemble, pour subvertir l'organisation prescrite du travail. La coopération est le fruit d'une lutte contre la coordination. Cette lutte ne vise pas à la destruction de la coordination mais à l'ajuster afin de la rendre plus compatible avec

les difficultés imprévues que fait surgir le réel du travail (Dejours, 2007b). Le moment le plus important dans la construction des règles de travail réside dans l'existence d'un espace de délibération. Cet espace désigne des rencontres pendant lesquelles les sujets se retrouvent, confrontent leurs points de vue sur le travail et cherchent à rendre intelligible pour les autres la manière dont ils procèdent pour travailler. Il existe par conséquent des conditions sociales qui favorisent la construction de la confiance en situation de travail (Lane et Bachmann, 1996).

Le travail, pour faire l'objet de discussions, doit être rendu visible, alors que, pour l'essentiel, il se caractérise par son invisibilité du fait de l'engagement subjectif qu'il suppose. C'est en passant par la parole des sujets qu'il devient possible d'accéder à ce qui constitue en propre le travail *vivant*. Car le travail requiert une mobilisation du corps qui *éprouve* la peur, le doute, la perplexité, le plaisir de la réussite... Ce sont généralement les changements ressentis par le corps (bruits, odeurs, chaleur) qui mobilisent la curiosité et la recherche de solution. La connaissance du monde par le corps qui éprouve dont il est question ici est désignée comme une « corpspropriation » (Henry, 1987). La connaissance du monde résulte d'une connaissance sensible qu'il est difficile d'explicitier avec les mots, même pour celui qui la met en œuvre, dans la mesure où l'intelligence du corps est toujours en avance sur sa symbolisation. Néanmoins, dans le processus de délibération, il s'agit, pour chacun, de dire comment il procède, mais aussi de montrer ses insuffisances, ses maladresses, voire ses échecs. Il y a donc un risque à parler, qui ne peut être pris que si existe la confiance dans les autres. Accepter la contradiction ou la critique qui vient d'autrui, rendre visibles ses insuffisances engage le sujet à l'égard d'autrui. Il devient responsable de ses actes non seulement vis-à-vis de lui-même mais vis-à-vis des autres. La référence au processus de délibération apporte une contribution originale à la question de la responsabilité proche de celle qui découle de la pensée de Levinas sur l'éthique conçue non comme une réflexion individuelle, mais comme le fruit d'une relation que le sujet entretient avec d'autres sujets (Bevan et Corvellec, 2007).

COOPÉRATION ET ACTIVITÉ DÉONTIQUE

Le point supplémentaire apporté par la clinique du travail se situe dans le fait que les relations entre les sujets sont ici structurées par la centralité du travail. Dire ce que l'on fait entraîne immédiatement une obligation de justification. Les arguments utilisés ne sont pas seulement techniques, mais ils sont également mitigés d'autres éléments plus subjectifs de l'ordre de l'*opinion*. L'espace de délibération est donc un espace où les gens formulent des opinions. Quand l'activité de délibération sur le travail fonctionne, il est possible d'aboutir à la production d'un *consensus*, sous la forme d'*accords* entre les gens, sur ce qui est

efficace ou non pour réaliser un travail de qualité. La somme de plusieurs accords se stabilise ensuite sous la forme de *règle de travail*. Le concept aristotélicien de *phronésis* (sagesse pratique) est au fondement de l'intelligence délibérative qui contribue à la mise en discussion des règles et organise l'éthique de la responsabilité en situation de travail (Nyberg, 2008). La confiance se bâtit sur la capacité des sujets de montrer qu'ils connaissent les règles et qu'ils les respectent ; qu'ils sont aussi capables de tricher avec les règles mais pas de n'importe quelle manière, parce que la règle ne peut jamais se réduire à une stricte application. La règle est évolutive (Merton, 1967 ; Cottureau, 2002) et bénéficie de la contribution active et renouvelée de ceux qui travaillent ensemble. L'activité de production de règles porte le nom d'*activité déontique* (Dejours, 1993b). L'analyse de la construction des règles de travail représente un moyen pour reconstituer la confiance dans les rapports de travail, dans la mesure où la responsabilité (re)devient partagée et représente un des réquisits majeurs de l'activité collective. En d'autres termes, c'est d'abord dans l'activité déontique que se trouvent les fondements de la confiance entre les gens, qui se distingue dès lors de l'inspiration ou du contrat, dans la mesure où ces règles ont pour fonction de stabiliser ce sur quoi les sujets peuvent travailler ensemble et aboutir à la formation d'une équipe ou d'un collectif de travail. Confiance et responsabilité ne sont donc pas envisagées comme des qualités psychologiques intrinsèques, mais résultent de l'activité délibérative sur le réel du travail, proposition qui se rapproche des travaux sur la confiance collective (Kramer, 1999, 2010). Conjurant la peur et la solitude par l'entretien de la coopération permet le renouvellement de la convivialité et du vivre-ensemble associés à l'efficacité technique. Car toute règle de travail est une règle qui vise une efficacité d'ordre technique, mais aussi le maintien et le renouvellement du monde social à travers le vivre-ensemble. La confiance apparaît donc comme un chaînon indispensable pour penser les ressorts de la santé mentale au travail.

IMPLICATIONS POUR LE MANAGEMENT

Arbitrage et autorité

Ce qui a été envisagé dans la genèse des relations de confiance au travail concernait jusque-là la coopération horizontale entre membres d'une équipe ou d'un collectif de travail. Mais la coopération implique aussi une activité déontique dans le sens vertical entre hiérarchie et subordonnés. Dans la discussion à l'intérieur de l'espace de délibération, cette dernière a la forme de la délibération rationnelle au sens aristotélicien du terme (*bouleusis*). La bonne délibération (*euboulia*) permet en principe de parvenir à un consensus sur la façon de travailler, de respecter, d'interpréter et d'enfreindre les règles. Mais dans la pratique, il est parfois impossible

de parvenir à un consensus entre les opinions. La discussion s'éternise, sans mener à aucun résultat. De sorte qu'à la fin les participants souhaitent que l'on mette un terme à la délibération et que l'on tranche par un arbitrage. Mais l'arbitrage donnera, *de facto*, l'avantage à l'une des opinions sur les autres et engendrera de la déception, de la colère ou du ressentiment chez ceux dont l'opinion n'aura pas été retenue. L'arbitrage surmonte ces conséquences néfastes s'il est prononcé par un chef qui dispose d'une augmentation de puissance de sa parole que l'on décrit sous le nom d'autorité (Arendt, 1972 ; Ricœur, 1992).

Là aussi l'analyse du concept d'autorité se décale un peu de celle qui est proposée par les philosophes (Revault d'Allonnes, 2006) quand on le met à l'épreuve du monde du travail.

L'autorité fondée sur la compétence

À l'aune de la clinique, l'autorité dont dispose un manager ne lui est pas conférée que par le haut ou par la direction, c'est-à-dire par l'institution que constitue l'organisation ou l'entreprise. Elle lui est aussi conférée par le bas, c'est-à-dire par le jugement que les subordonnés portent sur l'utilité de la contribution apportée par le chef à la coopération au sein d'une équipe. L'autorité conférée par le bas est d'abord liée à la compétence technique du manager dans les activités et les métiers des membres de l'équipe qu'il dirige. L'autorité dont il est question ici ne procède pas que de la capacité du chef à donner des ordres, à faire des arbitrages, et à prendre des décisions. Ce qui est visé, c'est l'aptitude du chef à apporter une aide technique, à donner des conseils à ses subordonnés lorsque ces derniers, en difficulté sur le terrain, le lui demandent. C'est son expérience et sa connaissance du travail concret qui sont ici en cause.

L'autorité fondée sur la loyauté

La deuxième dimension de l'autorité conférée à un chef par le bas vient de la façon dont il honore ses engagements en matière d'arbitrage. Si dans la mise en œuvre de ce dernier, on aboutit à un échec, le chef doit assumer la responsabilité de son erreur de jugement, devant ses subordonnés d'une part, devant ses propres supérieurs hiérarchiques d'autre part. Ce n'est qu'à cette condition *sine qua non* qu'en cas de réussite, la sagesse de son arbitrage viendra confirmer ou accroître son autorité. Quant à la confiance des subordonnés dans leur chef, qui est distincte de l'autorité de ce chef, elle se forme tout autant à partir des erreurs de jugement que des succès, parce qu'elle repose sur l'honnêteté et la loyauté du chef vis-à-vis de ses subordonnés, qui consiste à ne pas se dérober face aux déconvenues et aux critiques qu'il lui en coûtera pour ses jugements erronés.

En fin de compte, ce qui revient au manager comme responsabilité dans la maintenance, la construction ou la reconstruction de relations de confiance dans une équipe, c'est essentiellement de rendre possible un espace de délibération entre les membres de l'équipe :

- sur le travail concret, c'est-à-dire sur les difficultés et les échecs auxquels ils se heurtent dans le travail : ou pour le dire de façon plus conceptuelle, sur le réel du travail, c'est-à-dire sur ce qui se fait connaître à ceux qui travaillent par sa résistance à la maîtrise ;
- sur leurs opinions quant à la façon de transformer ou d'améliorer l'organisation du travail (activité déontique).

CONTRIBUTION SPÉCIFIQUE DU MANAGER

De quelle façon le manager peut-il contribuer à la formation d'un espace de délibération sur l'organisation du travail ?

- en connaissant la théorie de l'espace de délibération d'abord ;
- en modérant l'exaltation de la performance individuelle prônée par les méthodes d'organisation du travail introduites avec le tournant gestionnaire des années 1980 ;
- en privilégiant la discussion et l'évaluation du travail collectif et de la coopération.

Mais en fin de compte, le plus important dans la contribution du manager à la confiance, c'est la façon dont il met ces orientations en œuvre au profit du développement de la praxis de l'écoute. Nous y avons insisté plus haut dans l'analyse de l'intelligence au travail : l'ingéniosité des travailleurs est en avance sur la conscience qu'ils en ont. Dans l'espace de délibération, il arrive que celui qui témoigne de son rapport au réel s'entende dire sur son propre travail des choses dont il n'avait pas lui-même pris conscience jusque-là. C'est le miracle de la parole, qui est connu en psychanalyse sous le nom de « perlaboration » (de l'expérience du travail) [Freud, 1914]. La perlaboration c'est ce qui permet le passage d'une expérience du réel contenue dans le corps à l'état de vécu subjectif, à sa symbolisation par le langage, qui devient à la fois consciente, manipulable et transmissible. Mais ce miracle de la parole n'est possible que si existent des conditions particulières d'équité entre celui qui prend le risque de parler devant les autres et celui qui écoute. Il y a équité lorsque le risque que prend celui qui écoute est comparable au risque que prend celui qui parle. C'est ce qu'on appelle « l'écoute risquée ». Le risque principal de l'écoute, c'est d'entendre. Entendre la parole de l'autre sur son expérience subjective du travail, c'est pour celui qui écoute le risque d'être déstabilisé dans ce qu'il tenait jusque-là pour vrai et de devoir ensuite réviser sa propre conception du travail – révision qui peut parfois être déchirante et coûteuse. La contribution essentielle du manager commence donc par l'engagement dans la praxis de l'écoute risquée.

Elle se poursuit ensuite, tâche difficile s'il en est, par l'obligation de tenir compte de ce qu'il a entendu de ses subordonnés, dans la façon dont à son tour il devra discuter et négocier avec ses collègues et ses propres supérieurs hiérarchiques.

Au-delà de l'écoute risquée, il y a donc, pour le manager, une tâche de passeur vers le haut de ce dont il est dépositaire, du fait de sa participation à l'espace de délibération et à la coopération de l'équipe dont il assume la direction.

CONCLUSION

L'analyse clinique du travail par la psychodynamique du travail, en accordant une place essentielle à la subjectivité d'une part, à la matérialité du travail d'autre part, propose une lecture critique de la responsabilité managériale, où chacun, par son travail même, se trouve engagé vis-à-vis de l'autre, dans la mesure où il s'implique dans le travail collectif et la coopération. La coopération horizontale entre les membres d'une équipe ou d'un collectif, et la coopération verticale entre chef et subordonnés sont impossibles sans relations de confiance. La confiance dans le monde du travail a été gravement déstructurée par l'introduction des méthodes de management – en particulier par l'évaluation individualisée des performances – qui en exaltant les performances individuelles ont favorisé la concurrence généralisée et la déloyauté, cependant que la solitude et la méfiance s'étendent dans le monde du travail.

Reconstruire des relations de confiance n'est pas impossible, mais cela suppose des transformations dans le management passant par un rééquilibrage entre références au travail vivant et références aux performances productives. Au-delà des références et des théories dont aucune pratique ne peut faire l'économie, la psychodynamique du travail suggère que la reconstruction de relations de confiance passe, pour les managers, par le développement d'habiletés spécifiques en matière d'écoute qui constitue à la fois une responsabilité et une pièce maîtresse de la coopération et du vivre ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

- ARENDR, H. 1951. *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme*, Paris, Le Seuil, 1972.
- ARENDR, H. 1972. « Qu'est-ce que l'autorité ? », dans *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, p. 121-185.
- BAIER, A.C. 2004. « Confiance », dans M. Canto-Sperber (sous la direction de), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, tome 1, Paris, PUF, p. 353-359.
- BEVAN, D. ; CORVELLEC, H. 2007. « The impossibility of corporate ethics : for a levinasian approach to managerial ethics », *Business Ethics : A European Review*, n° 16, 3, p. 208-219.

- BÖLHE, F. ; MILKAU, B. 1991. *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Paris, Éditions Eyrolles, 1998.
- BOUAZIZ, P. 2000. « Harcèlement moral dans les relations de travail. Essai d'approche juridique », *Le droit ouvrier*, n° 621, p. 192-216.
- CERTEAU, M. (de). 1980. *L'invention du quotidien*, tome 1 : *Arts de faire*, Paris, Gallimard.
- COTTEREAU, A. 2002. « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX^e siècle) », *Annales HSS*, n° 6, p. 1521-1557.
- DANIELLOU, F. ; LAVILLE, A. ; TEIGER, C. 1983. « Fiction et réalité du travail ouvrier », *La Documentation française. Les cahiers français*, n° 209, p. 39-45.
- DAVEZIES, P. 1991. « Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail », *Colloque national de la Société française de psychologie*, Clermont-Ferrand.
- DEJOURS, C. 1980. *Travail : usure mentale*, 5^e édition augmentée, Paris, Bayard, 2008.
- DEJOURS, C. 1993a. « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Éducation permanente*, n° 116, p. 47-70.
- DEJOURS, C. 1993b. « Addendum », dans *Travail : usure mentale*, nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard.
- DEJOURS, C. 2005a. « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, n° 13, p. 53-74.
- DEJOURS, C. 2005b. « Ingéniosité et évaluation », *Psychiatrie française*, n° 35, 4, p. 128-147.
- DEJOURS, C. 2007a. « For a critical conception of work », Sydney, Australie, version électronique, www.crsi.edu.au/Recognition/conf2007/audio.html
- DEJOURS, C. 2007b. « Subjectivity, work and action », *Critical Horizons*, n° 7, p. 45-62.
- DEJOURS, C. 2010. « Suicide at work and the crisis of culture », *Congrès Marx International VI : « Crises, révoltes, utopies »*, université Paris X-Nanterre, version électronique, <http://www.actuelmarx.u-paris10.fr/cm6/index6.htm>
- DEJOURS, C. ; BÈGUE, F. 2009. *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF.
- DEJOURS, C. ; DERANTY, J.-P. 2010. « The centrality of work », *Critical Horizons*, n° 11, 2, p. 167-180.
- DESCARTES, R. 1637. *Discours de la méthode*, Paris, Flammarion, 2000.
- DESCARTES, R. 1645. « Lettre à Newcastle » (octobre), dans R. Descartes, *Œuvres de Descartes, Correspondance*, Paris, Vrin, 2000, p. 329-330.
- DETIENNE, M. ; VERNANT, J.-P. 1974. *Les ruses de l'intelligence. La Mètis des Grecs*, Paris, Flammarion.
- DU TERTRE, C. 2009. « Les métamorphoses du travail dans l'économie servicielle », *Économie et management*, n° 130, p. 5-19.
- FREUD, S. 1914. « Remémoration, répétition et perlaboration », dans *Œuvres complètes*, Paris, PUF, tome XII, 2005, p. 185-196.
- GERNET, I. ; DEJOURS, C. 2010. « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, 2, p. 27-36.
- HENRY, M. 1975. « Le concept de l'être comme production », *Revue philosophique de Louvain*, n° 73, p. 79-107.

- HENRY, M. 1987. *La barbarie*, Paris, PUF.
- HOCHSCHILD, A.R. 1983. *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, The University of California Press.
- HONNETH, A. 1982. « Work and instrumental action », *Journal of Critical Theory and Modernity*, n° 26, p. 31-54.
- HUME, D. 1751. *Enquête sur les principes de la morale*, Paris, Aubier, 1947.
- JARVENPAA, S.L. ; LEIDNER, D.E. 1999. « Communication and trust in global virtual teams », *Organization Science*, n° 10, 6, p. 791-815.
- KOCYBA, H. 2007. « Reconnaissance, subjectivisation, singularité », *Travailler*, n° 18, p. 89-102.
- KRAMER, R.M. 1999. « Trust and distrust in organizations : emerging perspectives, enduring questions », *Annual Review of Psychology*, n° 50, p. 569-598.
- KRAMER, R.M. 2010. « Collective trust within organizations : conceptual foundations and empirical insights », *Corporate Reputation Review*, n° 13, 2, p. 82-97.
- LANE, C. ; BACHMANN, R. 1996. « The social constitution of trust : supplier relations in Britain and Germany », *Organization Studies*, n° 17, 3, p. 365-395.
- LAPLANCHE, J. 1987. *Nouveaux fondements pour la psychanalyse*, Paris, PUF.
- LEIDNER, R. 1993. *Fast Food, Fast Talk : Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley et Londres, University of California Press.
- MERTON, R.K. 1967. *On Theoretical Sociology : Five Essays, Old and New*, New York, The Free Press.
- MONTAIGNE, M. (de). 1595. « De l'expérience », dans *Essais, Livre III*, chapitre XIII, Paris, Gallimard.
- NYBERG, D. 2008. « The morality of everyday activities : not the right, but the good thing to do », *Journal of Business Ethics*, n° 81, p. 587-598.
- RENAULT, E. 2007. « Reconnaissance et travail », *Travailler*, n° 18, p. 119-135.
- REVAULT D'ALLONNES, M. 2006. *Le pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*, Paris, Le Seuil.
- RICŒUR, P. 1992. *Lecture 1. Autour du politique*, Paris, Le Seuil.
- SENNETT, R. 2000. *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
- TRONTO, J. 2009. *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte.
- VOSWINKEL, S. 2007. « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivé », *Travailler*, n° 18, p. 59-88.

CHRISTOPHE DEJOURS ET ISABELLE GERNET, TRAVAIL, SUBJECTIVITÉ ET CONFIANCE

RÉSUMÉ

Dans cet article, les auteurs proposent une discussion sur la question de la *confiance* dans le cadre du travail. Ils présentent en quoi une définition du travail, qui accorde une place centrale à la subjectivité, ne se caractérise pas seulement par un engagement individuel dans l'activité mais implique des relations entre les agents qui président à la construction et à la formalisation de règles de travail. Ces règles sont au fondement des formes effectives de la *coopération*, qu'il convient de distinguer des formes prescrites de la *coordination*. De ces formes de coopération dans le travail dépend la construction de la confiance. À la fin de

l'article est esquissé ce qu'implique pour le management le respect des conditions compatibles avec la construction de la confiance dans les rapports de travail. L'ensemble de l'analyse est fondé sur la clinique et la théorie de la psychodynamique du travail.

MOTS-CLÉS

Travail, subjectivité, coopération, responsabilité, confiance.

CHRISTOPHE DEJOURS, ISABELLE GERNET, WORK, SUBJECTIVITY AND TRUST

ABSTRACT

In this article, the authors open a discussion on *trust* within the context of work. They outline how a definition of work, which places subjectivity at its core, is not only characterized by individual commitment to the activity but also requires relationships between the agents who preside over the construction and formalization of work rules. These rules are basically the effective forms of *cooperation* that should be differentiated from prescribed forms of *coordination*. The building of trust depends on these forms of *cooperation* at work. The responsibility of management as regards respect of the compatible conditions for the building of trust in work relations is outlined at the end of the article. The analysis as a whole is based on the clinical and theoretical approach of work psychoanalysts.

KEYWORDS

Work, subjectivity, cooperation, responsibility, trust.