

Christophe Dejours, *Situations du travail*

VINCENT MARISCAL

Référence(s) :

Christophe Dejours, *Situations du travail*, Presses Universitaires de France, 2016, 304 p. ISBN : 978-2-13-073538-0

Si, comme le dit la chanson « le travail c'est la santé » (p. 206), l'œuvre de C. Dejours démontre que tel n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. Le travail comporte, à bien des égards, des atteintes à la santé physique et mentale des individus. On ne compte plus, aujourd'hui, les troubles musculo-squelettiques, les *burnouts*, les morts subites (le *karōshi*) et les suicides au travail (p. 258, voir aussi Dejours et Bègue 2009). Cela ne signifie pas que ne « rien faire c'est la conserver [la santé] », car la privation d'emploi est également à l'origine de difficultés psychologiques et somatiques car elle touche, entre autres choses, aux problèmes d'identité, d'estime ou de reconnaissance de soi (p. 208, voir aussi Herman 2007, Linhart et al. 2009, Loriaux 2015).

Ainsi, C. Dejours montre le caractère structurant du travail d'un point de vue social et individuel dans *Situations du travail*, à travers une sélection de treize articles publiés entre 1986 et 2009, suivis d'un entretien avec D. Lhuillier et complétés par un avant-propos signé de l'auteur. La « psychodynamique du travail », dénommée ainsi à partir de 1992, s'est constituée dans le sillon de la psychopathologie du travail, en particulier par l'intermédiaire de la discussion des travaux de S. Freud et de P. Maine de Biran (voir Dejours 2013ab pour une présentation théorique détaillée). Ces articles, proposés dans l'ordre chronologique de leur parution, nous montrent l'émergence de problématiques et les réponses qui leurs sont apportées successivement, bien que certains points soient encore le sujet de controverses (p. 13).

La psychodynamique est « d'abord une *clinique* » (p. 151, voir aussi Dejours 2013b, p. 19), dont le but est de trouver des explications, voire des remèdes (p. 34), en prenant pour source le terrain sur lequel toute « la théorie est bâtie » (p. 151). Méthodologiquement, C. Dejours voit cette discipline comme étant « inévitablement en décalage avec les démarches objectivistes et quantitativistes », ne travaillant pas à partir « d'un schéma causaliste et positiviste de type environnement-comportement (voire maladie) » (p. 102). Sa clinique repose sur « l'échange interlocutoire », sur « la discussion chercheur-travailleur » permettant de faire émerger « une part importante de l'iceberg de la réalité masquée dans la profondeur des stratégies collectives vis-à-vis de l'organisation du travail » (p. 103). La psychodynamique a donc un caractère indéniablement anthropologique (cf. Dejours 2013a), car elle s'intéresse avant tout à la manière dont les acteurs décrivent leur organisation, celle-ci étant souvent éloignée de la description donnée par la direction ou par le bureau des méthodes (p. 78, voir aussi Dujarier 2015). La psychodynamique défend l'idée « qu'il n'y a pas de santé individuelle », car celle-ci dépend toujours « d'une dynamique intersubjective » (p. 202), d'une « *construction intentionnelle* » (p. 209). Cela signifie que le fait de recouvrer la santé a nécessairement pour base la construction d'une relation entre le patient et le thérapeute, le premier décidant de son propre chef d'entrer dans ce rapport soignant-soigné et le second ayant pour tâche de travailler à mettre en place cette dynamique de soin. En cela, C. Dejours se définit comme étant « constructiviste » et non comme un « naturaliste » qui considérerait la santé comme une donnée naturelle, innée (p. 209, voir aussi Dejours 2013a, p. 148), alors que celle-ci est toujours à bâtir, en particulier au travail.

Le titre *Situations du travail* ne veut pas dire que C. Dejours prétend que cette collection d'articles permet de faire un état des lieux exhaustif des « situations » rencontrées par les

travailleurs. Il faut davantage prendre ce terme « au sens philosophique » comme « l'ensemble des relations concrètes qui unissent un sujet au milieu et aux circonstances » (p. 16). Par ailleurs, les recueils d'articles sous forme de monographies, nombreux dans le monde universitaire, ont le plus souvent le défaut de se présenter comme un ensemble hétérogène ou bien comme des conglomerats où les redondances sont nombreuses. Mais ce n'est pas le cas ici car, outre l'intérêt de mettre à disposition des articles dispersés, le choix a été fait d'en faire un « instrument de travail » présentant des problématiques et des enjeux variés ayant pour fil rouge les débats autour de la psychodynamique du travail (p. 13).

Mettre en lumière l'émergence de la psychodynamique du travail à travers cet ensemble d'articles, a aussi l'avantage d'insister sur l'évolution constante du travail depuis trente ans. Le terme « psychodynamique » met lui-même en exergue ce caractère évolutif, mais pas seulement. En effet, cette clinique a pour nœud « les conflits qui surgissent de la rencontre entre un sujet, porteur d'une histoire singulière préexistant à cette rencontre, et une situation de travail dont les caractéristiques sont, pour une large part, fixées indépendamment de la volonté du sujet » (p. 71). L'intérêt de la psychodynamique est donc de voir la souffrance au travail comme un « état de lutte » de l'acteur contre les forces « qui le poussent vers la maladie mentale » (p. 81, voir aussi Dejours 2013a, p. 148).

De cette façon, C. Dejours met au premier plan le « travail vivant » - étant par ailleurs le thème de deux volumes de théorie psychanalytique (Dejours 2013ab) - en permanence en butte au prescriptivisme, c'est-à-dire à une pure « maîtrise technique du procès de travail » (p. 14). Le « travail vivant », dont les bases théoriques sont posées au tournant des années 1980, marque un tournant dans la psychopathologie du travail qui s'intéressait jusqu'alors essentiellement, à la manière de J. Bégoïn (1957) ou de L. Le Guillant (1984), à la description des maladies psychosomatiques et aux maladies mentales (p. 73). L'ensemble des articles proposés dans *Situations du travail*, tout comme les ouvrages de C. Dejours, montrent au contraire la volonté constante de ne pas se concentrer sur des cas spécifiques, insolites ou paradoxaux pour atteindre une visée générale (p. 74). En effet, ils privilégient la dynamique des stratégies individuelles et collectives pour faire face à la souffrance au travail (p. 78). La psychodynamique affirme ainsi son dialogue avec les sciences sociales, en particulier avec la sociologie critique du travail (p. ex. Aubert et de Gaulejac 1991, Linhart 2015) et avec la sociolinguistique (p. ex. Boutet 1989).

Ainsi, ce recueil de textes montre le souci de C. Dejours d'articuler « le registre social » avec « le registre individuel » (p. 43), contrairement aux préjugés selon lesquels les sciences psychologiques ne se préoccuperaient que des individus et jamais du « système » (voir p. ex. Dejours ([1998] 2009, p. 47-50). Nous prenons mieux conscience, avec *Situations du travail*, de la difficulté rencontrée par la psychodynamique depuis ses origines, qui est d'être prise entre deux types de déterminismes. Nous avons, d'une part, ceux des sciences biologiques et, d'autre part, ceux des sciences sociales. Ces deux domaines posent des défis à la psychodynamique en contestant « toute signification subjective » dans le cadre de la maladie mentale (p. 19), et le premier article du recueil est un véritable plaidoyer en faveur de la psychopathologie du travail que C. Dejours pensait être menacée de disparition à court-terme (p. 20). Composer avec les objections de la biologie et des sciences sociales a permis à l'auteur de repousser les limites de sa théorie, mais aussi de ses disciplines de prédilection que sont la psychiatrie et la psychanalyse. De cette manière, *Situations du travail* témoigne du fait que la dimension interdisciplinaire fait partie des fondements mêmes de la psychodynamique. Qui plus est, elle se définit comme étant également à l'intersection avec l'ergonomie (p. 13), la philosophie critique de l'École de Francfort, le droit du travail et l'économie (p. 15).

De cette manière, les articles, comme l'ensemble des travaux de C. Dejours, offrent un éclairage sur la psychanalyse elle-même, mais aussi sur la médecine du travail (p. 213), en

voulant montrer qu'il faut renoncer au « monisme psycho-social » ainsi qu'au « monisme psychobiologique ». Tout comme les nombreux cas traités par sa collègue M. Pezé (2010), C. Dejours montre par exemple à quel point « les rapports sociaux de travail pourraient avoir un impact sur la sexualité et sur l'identité sexuelle » (p. 65, voir aussi Dejours 1986, 2003, 2009, 2013a).

Le clinicien propose, dans *Situations du travail*, des solutions pour sortir de la souffrance au travail, dont la reconnaissance et l'estime de soi font partie. Il est vrai qu'il s'agit là de principes fondateurs du management apparu dans les années 1980. Mais, à l'inverse de ce dernier, basé sur un certain individualisme, la psychodynamique compte sur les « idéologies défensives de métier » (p. 49, 63, 134, 166, 169, voir aussi Linhart 2015), permettant d'articuler les défenses individuelles et collectives.

Nous pourrions reprocher au recueil de C. Dejours, l'absence d'analyses concernant les tentatives de manipulation de la subjectivité des travailleurs, mais aussi de l'instrumentalisation de la psychothérapie elle-même par le management. Dans un article daté de 2004, C. Dejours discute tout de même de la « capture managinaire » (p. 241) développée en sociologie critique par N. Aubert et V. de Gaulejac (1991), correspondant à la promesse, par le management, de la réussite, de l'accomplissement de soi et de la richesse. Cependant, C. Dejours réfléchit essentiellement ici à l'hyperactivité professionnelle, c'est-à-dire à une étiologie spécifique, ce qui n'est pas tout à fait l'objectif du livre *Le coût de l'excellence* (Aubert et de Gaulejac 1991). Cet article présente l'intérêt d'insister sur le fossé séparant le travail réel du « discours manifeste » d'un management triomphaliste, célébrant l'excellence et la performance, faisant « passer le sujet pour un champion de l'idéologie managériale » (p. 253). L'auteur reconnaît la responsabilité d'un management élaborant des moyens de plus en plus sophistiqués pour manipuler la conscience professionnelle, notamment par l'évaluation individualisée et les contrats d'objectif (p. 256, voir aussi Dejours 2016). Les articles de C. Dejours signalent également que l'intériorisation de la domination, thème central de la sociologie et de la philosophie critique du travail depuis plus de quarante ans, n'est pas une chose simple à démontrer d'un point de vue clinique (p. 230). L'auteur traite aussi, dans son dialogue avec A. Ehrenberg (1998), du revers de la médaille de la responsabilisation et de l'autonomisation de l'individu au travail, désormais dépourvu de guide (p. 257), si ce n'est que C. Dejours insiste sur les dégâts de la concurrence, de la peur, de la méfiance, de la « déstructuration du vivre ensemble » et de la « qualité totale » (p. 259, 261, 262).

Les articles sélectionnés traitent aussi largement de la dichotomie entre « organisation prescrite » et « réelle » du travail (p. ex. p. 26, 93), le plus souvent ignorée par la hiérarchie (p. 190), opérant ainsi un « déni de réalité » (p. 119), du caractère inachevé, incomplet et imparfait de toute organisation du travail (p. 120). La reconquête de la santé au travail bute le plus souvent sur le fait qu'il n'y a pas de transgression possible des prescriptions, ce qui a pour effet de bloquer le « rapport homme-organisation du travail ». Le clinicien est donc amené à évaluer la marge d'action de l'individu sur la définition de l'organisation de son propre travail (p. 40-41). C. Dejours utilise fréquemment l'expression d'« *intelligence rusée* », ou de « *métis* » - également orthographiée « *mètis* » - empruntée à M. Détienne et J.-P. Vernant ([1974] 2009, voir en particulier p. 10-12, 29, 57), pour désigner les « ficelles » permettant à l'individu de transgresser les prescriptions de manière à mener son travail à bien. En effet, le strict respect des prescriptions, le « zèle », pouvant être par ailleurs un moyen de protestation (p. 112, 262), conduirait inexorablement à des « incohérences », des « pertes de temps » voire à la panne complète du système. La *métis* constitue au contraire un collectif de règles reconnues par les pairs (p. 94), une « communauté de métier » (p. 96) donnant du sens au travail, ce que le management préfère ignorer pour se concentrer sur la performance ou la flexibilité. Le « sens du travail » n'est pas défini à la manière du management des années 1980, qui en a fait la clé de voûte des nouvelles organisations capitalistes (Mariscal 2015). Chez C. Dejours, s'il y a des

enjeux d'identité et de subjectivité, ils ne sont jamais liés à une culture endémique construite de toute pièce par le management ou la communication d'entreprise pour lier artificiellement les individus entre eux (Mariscal 2016). En effet, le travail, à travers la *métis*, est le « médiateur spécifique de la subversion du social par le sujet », par lequel l'individu peut « faire reconnaître sa singularité », « son plaisir dans l'accès à la reconnaissance sociale de ses spécificités et de son identité » (p. 67).

Ces transgressions du travail prescrit présentent tout de même des dangers et C. Dejours en donne un bon exemple dans un article de 1992 sur l'industrie du nucléaire, où les « procès » sont particulièrement stricts (p. 110-111). Si la « tricherie » est souvent « *inévitabile* » (p. 111), elle pose de nombreux problèmes, comme la sortie de la légalité (p. 112, 117), le risque de sanctions entraînant des relations de méfiance entre les acteurs (p. 113). Ainsi, les travaux de C. Dejours montrent à quel point le collectif est lui-même une « formation sociale très fragile » (p. 167) et l'actualité nous le démontre encore aujourd'hui. Un tout autre type de transgression est à l'origine de la « souffrance éthique », notion chère à l'auteur, qui correspond au fait que nous sommes amenés à collaborer « à des actes ou à des pratiques que moralement nous réprouvons » (p. 264). Ainsi, l'auteur revient, dans l'entretien avec D. Lhuillier, sur sa lecture vivement débattue de « l'acceptation du "sale boulot" » et de la « banalité du mal » en référence à l'analyse de H. Arendt (1963) du personnage d'A. Eichmann, longuement discutée dans *Souffrance en France* (Dejours [1998] 2009).

Pour conclure, l'intérêt premier de ce recueil d'articles est, à notre sens, de témoigner de l'élaboration de la psychodynamique du travail depuis trente ans et de pouvoir suivre, pas à pas, la construction de cette approche depuis son caractère programmatique jusqu'à son accomplissement théorique et clinique sur le terrain. Certes, à la lecture de ce seul livre, il serait possible de reprocher à C. Dejours de n'envisager que très peu les stratégies de défense collectives pouvant déborder des situations de travail, comme par exemple l'action politique, syndicale ou l'éducation populaire. Mais, l'auteur a répondu maintes fois à cette critique (voir p. ex. Dejours [1998] 2009, p. 47-50, 2013ab), notamment à la suite de J. Habermas (1976), en pensant le travail en fonction de sa place « significative dans le processus de réappropriation et d'émancipation » (p. 104, 146), ou à partir de la *métis* qui est en soi subversive par rapport au management contemporain et aux pouvoirs dominants (p. 182). Ainsi, il ne faut pas voir *Situations du travail* comme une rétrospective ou comme l'ultime synthèse de l'ensemble des questionnements ayant traversé l'œuvre de C. Dejours. Ce recueil s'adresse davantage à ceux qui sont curieux de l'élaboration de la psychodynamique et qui veulent mieux comprendre sur quelles bases elle s'est construite et comment elle a évolué. Ce livre a le mérite de montrer la persévérance d'un auteur et l'importance de sa contribution à la réflexion et à l'action contre la souffrance au travail. C. Dejours finit une fois encore par nous convaincre, comme dans *Le choix* (Dejours 2015), que « souffrir au travail n'est pas une fatalité », car le travail peut et doit être un « opérateur de santé » et non toujours subi comme un simple malheur (p. 167).

Bibliographie :

ARENDT Hannah (1997), *Eichmann à Jérusalem*, Paris, Gallimard.

AUBERT Nicole et Vincent DE GAULEJAC (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

BÉGOIN Jean (1957), *La Névrose des téléphonistes et des mécanographes*, Faculté de médecine de Paris, Paris.

BOUTET Josiane (1989), *Construction sociale du sens dans la parole vivante. Études syntaxiques et sémantiques*, Université Paris VII, Paris.

DEJOURS Christophe (1986), *Le Corps entre biologie et psychanalyse. Essai d'interprétation comparée*, Paris, Payot.

DEJOURS Christophe (2003), *Le Corps d'abord*, Paris, Payot.

- DEJOURS Christophe ([1998] 2009), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- DEJOURS Christophe (2009), *Les dissidences du corps. Répression et subversion en psychosomatique*, Paris, Payot.
- DEJOURS Christophe (2013a), *Travail vivant, tome 1 : sexualité et travail*, Paris, Payot.
- DEJOURS Christophe (2013b), *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- DEJOURS Christophe (2015), *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard.
- DEJOURS Christophe (2016), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA.
- DEJOURS Christophe et Florence BÈGUE (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DÉTIENNE Marcel et Jean-Pierre VERNANT ([1974] 2009). *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris, Flammarion.
- DUJARIER Marie-Anne (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- EHRENBERG Alain (1998), *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Paris, Jacob.
- HABERMAS Jürgen (1979), *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard.
- HERMAN Ginette (Éd.) (2007), *Travail, chômage et stigmatisation. Une analyse psychosociale*, Bruxelles, De Boeck.
- LE GUILLANT Louis (1956), *Quelle psychiatrie pour notre temps ? Écrits et travaux*, Toulouse, Érès.
- LINHART Danièle, Barbara RIST et Estelle DURAND (2009), *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Érès.
- LINHART Danièle (2015), *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès.
- LORIAUX Florence (Éd.) (2015), *Le chômeur suspect. Histoire d'une stigmatisation*, Bruxelles, CARHOP.
- MARISCAL Vincent (2015), « *Soyez sans crainte* ». *Normalisation langagière et comportementale au travail en contexte capitaliste néolibéral : une analyse critique de manuels de management et de communication d'entreprise*, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- MARISCAL Vincent (2016), « Le paradoxe du "langage commun" dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail », *Langage et Société*, n°156, vol. 2, p. 13-34.
- PEZÉ Marie (2010), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Flammarion.