

## Le réel et la parole

Interview de **Christophe Dejours**, professeur de psychologie au CNAM, psychanalyste et psychiatre, Directeur du laboratoire de psychologie du travail.

Propos recueillis par Yves Baunay et Régine Tassi

**A l'occasion des suicides de salariés sur le lieu de travail, .....la campagne présidentielle, la question du travail est apparue avec plus de visibilité dans les médias. Pensez-vous que quelque chose est en train de changer dans ce domaine : l'irruption du travail sur la scène politique ou publique ?**

Oui et non. Les médias nous montrent les suicides mais pas le travail. Aujourd'hui on parle des suicides sur le lieu de travail mais le rapport entre suicide et travail est mal traité. Parce qu'il y a eu une véritable « déforestation », « désertification » de la recherche et des moyens de penser le travail. Même les pratiques langagières sont affectées. Les gens ne savent plus parler du travail : les mots leur manquent.

Le travail nous est montré comme la victime de la science et de la technique. Tendanciellement avec l'automatisation et la robotisation, on irait vers la disparition du travail. Le travail humain serait remplacé par la machine. Il n'y a plus de problème de travail, seulement des problèmes de gestion, de comptabilité, de mesure, de rendement. Le médecin n'est plus médecin mais « producteur de soins », gestionnaire de budget. Tout ce qui fait le métier médical disparaît. C'est ce qu'on enseigne aux étudiants en médecine. Si on écrit le mot médecin dans une copie, c'est zéro. La disqualification du travail par les sciences de gestion pénètre jusque dans l'enseignement de la médecine.

Avec la politique des 35 heures et rien d'autre, c'est la médecine du travail et la santé au travail qui se sont détériorées. Il est symptomatique que pendant toute cette période, je me suis déplacé partout sauf au ministère du travail. La loi sur les 35 heures a traduit une politique de l'horaire et de la mesure du temps de travail. La comptabilité idiote des 35 heures a été un contre-sens théorique et bien souvent une calamité pour le travail. Mesurer, évaluer le travail à partir du temps de travail, ça peut encore dire quelque chose pour la production industrielle, même si ça ne correspond pas à la réalité du travail. Mais avec les activités de services, ça devient aberrant. Pour les activités commerciales, l'enseignement etc. où s'arrête le temps de travail ?

Pour le sens commun, le suicide c'est d'abord un problème personnel.

Les questions de la santé mentale au travail ont explosé dès 1968, mais elles n'apparaissaient pas dans la hiérarchie des urgences où dominaient les accidents du travail et les maladies professionnelles. La santé au travail apparaissait comme un luxe.

Le pouvoir et le patronat cherchent alors une solution alternative au taylorisme : des investissements énormes sont consacrés, entre 1973 et 1978 en France, en Suède, aux USA, à la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail : enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes, polyvalence. Des bourses de chercheurs sont distribuées par la DGRST (Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique). Et cela se concrétise dans l'action RESACT (Recherche Scientifique pour l'Amélioration des Conditions de Travail) avec un foisonnement d'expérimentations. Les syndicats sont très actifs, dans ces inventions de choses nouvelles : l'ergonomie soude une alliance nouvelle syndicats – laboratoires avec Alain Wisner. Les chercheurs apportent leur contribution sans céder à l'ouvriérisme. Les CHSCT (Comité Hygiène et Sécurité et Conditions de travail) jouent un rôle très important. On est toujours dans l'État Providence mais il y a des débats et des remaniements considérables.

Le deuxième temps, à partir des années 80, c'est le tournant néolibéral. Il est radical et international. Il précède l'effondrement du système soviétique et la chute du mur de Berlin. Ce sont les socialistes qui le mettent en place en France, avec Laurent Fabius comme premier ministre : fermeture des mines, des usines sidérurgiques. Le pouvoir recrute des managers, des gens de talent pour organiser tout cela

(comme les membres du cabinet du ministre Auroux par exemple). Le syndicalisme se trouve en porte à faux, désarmé. C'est une défaite incroyable. Il n'y a pas de grève...

C'est alors que déboule en Europe le modèle japonais et asiatique avec ses modes de participation et de collaboration entre patronat et opérateurs, l'intéressement, les cercles de qualité, les formes de mobilisation des gens, les modes de reconnaissance pour utiliser et exploiter le savoir, la créativité, l'expérience ouvrière. L'Etat va dépenser beaucoup d'argent pour favoriser les innovations que le patronat impulse à un rythme considérable. Les syndicats sont débordés. Les ouvriers font certes gagner plus d'argent à l'entreprise mais ils sont payés en retour. Faut-il collaborer et voir ce que cela donne au risque de se faire récupérer ? Les chercheurs qui travaillent avec les ingénieurs, les syndicalistes, les politiciens, tout le monde est récupéré et embarqué dans l'aventure. A partir de 1989, le modèle est en place et il n'y a pas de contrepartie. Le vrai tournant libéral s'est fait entre 83 et 89. La porte est alors ouverte pour développer les formes les plus classiques de la domination qui arrivent en force : de nouvelles formes d'organisation du travail sont inventées et il faudra du temps pour comprendre ce qui se passe avec notamment l'évaluation individuelle des performances introduites au début des années 90. La technicité de l'évaluation progresse et une bataille acharnée est menée pour tout évaluer et tout centrer sur les performances.

**Pour vous qui travaillez sur le travail depuis 20 ans ou plus, quelle est l'actualité de la question ? Que dites-vous par exemple aujourd'hui que vous ne disiez pas il y a dix ans ? Et vers quoi tendent vos recherches ?**

Les changements dans la réalité, dans l'état du monde, nous obligent à parler autrement et à changer la manière de penser les questions du travail.

Dans une première étape, des années 70 à 90, on pensait ces questions sur le mode de la dénonciation de ce qui était le plus inacceptable, le plus horrible. Et c'était la santé au travail qui intéressait le plus les syndicats et suscitait l'indignation des gens. Le travail pouvait générer le pire, des maladies psychosomatiques, une fragilisation du corps, des cancers... On n'avait pas vu le pire : on en est depuis une décennie aux suicides sur le lieu de travail : environ 300 à 400 par an et ça augmente. Des gens sont capables de déployer des trésors d'intelligence pour tenir au travail jusqu'à la décompensation. Dans les années 70, j'ai commencé à parler de souffrance au travail. Les syndicats m'ont traité de petit bourgeois. L'ouvrier ne se plaint pas, il combat.

Décompensation :

On peut expliquer le suicide par une décompensation de quelque chose qui normalement est compensé. La normalité n'est pas une donnée naturelle, c'est quelque chose de conquis. La décompensation, c'est l'indice que la personne a perdu la bataille, qu'elle capitule. Ce n'est pas toujours l'indice d'une fragilité quelconque, le fait d'une structure pathologique particulière. Tout le monde peut en être victime et aller jusqu'au suicide.

Le travail peut aussi générer le meilleur. Des rapports réussis au travail constituent une promesse ; du travail comme épreuve de la vie, je sors grandi, transformé, avec un espoir de reconnaissance, de gratitude par le travail individuel et collectif. Il n'y a pas de travail s'il n'y a pas de zèle : le zèle c'est l'intelligence plus la mobilisation de l'intelligence.

Aujourd'hui, on est très préoccupé par les conditions qui permettent au travail de s'inscrire comme une chance, une espèce de deuxième chance, pour la construction de soi et de l'identité. C'est le travail comme accomplissement de soi, voire comme émancipation et pas seulement le travail médiateur de la santé. C'est l'antithèse de l'aliénation.

C'est vrai que la destructuration des solidarités à l'intérieur dans l'organisation du travail, a été très efficace. La rapidité des transformations a cassé les syndicats qui se sont effondrés. Il n'y a pas eu de résistance de masse. On aboutit à la servitude volontaire : la participation à des actes que nous réprouvons.

Nous apprenons des sciences du travail que, quelles que soient la subtilité et l'inventivité de l'organisation du travail, il subsiste toujours un décalage irréductible entre le travail prescrit par l'organisation et le travail effectif. Le travail vivant est nécessaire pour gérer l'écart, individuellement ou collectivement. Les gens doivent mobiliser l'intelligence au travail, l'intelligence du travail.

La servitude volontaire, c'est pénible à envisager, mais c'est une chance, une possibilité de déstabiliser la domination, car rien n'empêche de faire autrement. A partir de la servitude volontaire, on peut penser rationnellement l'action, penser l'action en prenant en compte ce que la clinique du travail nous apprend. Ça dérange le syndicaliste comme le sociologue. Mais cela ouvre des perspectives.

**Vous êtes attaché (c'est la raison pour laquelle nous vous avons sollicité spécifiquement dans ce dossier) à la rencontre entre la recherche et l'action, à la façon dont vos recherches contribuent à la transformation des situations de travail. Quelles voies explorez-vous dans ce sens ?**

Si l'analyse fait apparaître les choix possibles, on peut sortir de la fatalité ; mais il faut des idées, des éléments qui aident à comprendre.

Par exemple, si on démonte le zèle, on a des éléments pour sortir de la domination symbolique. Pour renverser la situation il faut penser le rapport entre domination et lutte pour l'émancipation et la façon dont tout cela se concrétise dans les organisations du travail, la qualité totale et les conditions de sa certification. La qualité totale, c'est un contresens théorique. Celui qui travaille doit toujours faire face à quelque chose qui n'est pas prévu dans la prescription. Comme le pensait Marx, le travail est toujours à la fois vivant, individuel et subjectif. Dans le travail vivant on fait face à l'expérience du réel, on invente dans un corps à corps avec l'objet technique, la matière. La qualité totale oblige à tricher, à frauder pour remplir des papiers. Mais la fraude casse les gens; on se trahit soi-même, on trahit les règles du métier. L'enthousiasme est en voie d'être détruit partout avec cette absurdité. Et le système ne marche que parce que tout le monde est amené à mentir à soi-même et aux autres. Prenons les bilans d'entreprises : les rapports de bilans, c'est du mensonge organisé. Si on arrive à penser tout cela, on trouvera les solutions ; il y aura un retour au réel.

On peut travailler autrement en développant la solidarité, en reconstituant le système autour de la coopération au travail. Celle-ci n'a pas disparu ; elle est seulement étouffée. C'est une perte d'énergie considérable. Il faut retrouver les éléments pour constituer la coopération, reconstituer les liens entre le travail et la culture, retrouver le sens du travail. Travailler pour de l'argent ne sert à rien si on n'a pas le temps d'en profiter. La continuité entre travail et culture passe par la référence au métier, le travail bien fait, le travailler ensemble.

Il ressort de mes enquêtes que les gens ne parlent plus du travail. Il faut absolument revenir au travail, pas au management, débattre de ce qui marche ou ne marche pas, parler du réel dans le travail. Il faut apprendre à parler, à rendre compte de son expérience du travail pour le rendre visible, justifier ses choix. Apprendre aussi à écouter pour reconnaître ce qui est intéressant. Si on le fait, c'est magique. Le réel, c'est ce qui résiste, c'est aussi la part commune de l'expérience. A partir de là, l'imagination repart.

Le postulat de l'action, c'est que si les gens pensent autrement, ils agissent autrement. Tout cela vaut aussi pour les cadres. Ces vingt dernières années, on a appris l'inverse : que l'autre c'est un salaud, que finalement moi aussi je suis lâche. Or je ne m'implique dans l'action collective que si j'aime les autres, pour l'amour des autres, pour la justice... On peut retrouver ainsi dans l'action, l'enthousiasme, la reconnaissance, la confiance dans les autres. Par contre, si on n'apprend que le mépris de soi, la méfiance des autres, on ne part pas dans l'action.

**Souhaitez vous donner votre point de vue sur la façon dont le syndicalisme prend en compte les questions du travail ?**

Les syndicats se sont heurtés aux nouvelles formes d'organisation du travail qui les ont démantelés. Ils ont été à la fois parties prenantes et victimes.

Il y a un vrai problème d'articulations entre syndicats et chercheurs dont l'enjeu est la domination symbolique. L'action syndicale découplée de la recherche, de la pensée critique, va dans le mûr.

La capitulation de la pensée critique est une catastrophe.

**L'Institut de recherche de la FSU est un outil pour des syndicalistes. Dans le cadre de ce dossier, nous avons organisé une table ronde entre des militants pour commencer à explorer l'hypothèse que l'activité militante est un travail qui appelle lui aussi des transformations. Pensez-vous que c'est une piste à suivre ?**

La réponse est évidente.

Le travail militant relève bien sûr du travail. L'action coupée du travail n'existe pas. Mais elle n'est pas qu'un travail.

Quand je travaille, j'engage le destin d'autrui (c'est évident pour le médecin ou l'enseignant mais pas seulement). Je travaille pour mes collègues, j'engage les autres. Je suis donc dans l'action. Ne pas découpler travail et action, c'est cela l'espoir.