

## Psychodynamique du travail

La psychopathologie du travail, dénommée récemment plus largement : psychodynamique du travail se construit depuis les années 70 à l'initiative de Ch. Dejours. Elle se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail. Dans cette perspective, le modèle de l'homme est celui de la théorie du sujet : sujet d'une histoire singulière, porteur d'espoirs, de désirs.

L'approche psychodynamique a pour objet la mobilisation de l'intelligence et de la personnalité des agents ; celles-ci concourent à surmonter ce que la réalité leur oppose en terme d'aléas et de contradiction au sein de leur travail. En d'autres termes, le travail est « ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation théorique du travail », tout ce que les hommes et les femmes s'ingénient à inventer pour trouver les meilleurs compromis entre ce qu'il doivent faire, ce qui leur est possible de faire, et ce qu'ils souhaiteraient faire, compte tenu de ce qu'ils pensent être le juste ou le bien.

Il n'est pas question ici de reprendre les travaux qui ont été publiés pendant ces vingt dernières années en psychopathologie du travail. Ils étaient consacrés à l'analyse des conduites insolites, paradoxales, voire dangereuses, des opérateurs confrontés aux situations de travail impliquant des risques pour la sécurité ou la sûreté.

On peut montrer que, presque toujours, ces conduites sont le résultat de stratégies subtiles et délicates élaborées par les travailleurs. Ces stratégies collectivement construites ont une vocation défensive contre la souffrance et la peur au travail. Elles sont nécessaires à ces travailleurs pour continuer à faire face à la souffrance qu'implique le rapport au risque. Contrairement à ce qu'affirment de nombreuses publications, il n'est pas vrai que les opérateurs soient trop sûrs d'eux-mêmes. Les enquêtes de psychodynamique du travail montrent qu'à l'inverse, dans toutes les situations à risques, les ouvriers et techniciens éprouvent une inquiétude chronique. Ni intrépides, ni téméraires, ils craignent le plus souvent de ne pas être capables de maîtriser la situation si le

*process* venait à passer en situation dégradée. Aussi pour eux l'inquiétude, voire la peur, font-elles partie du travail.

C'est donc pour lutter contre cette peur que les travailleurs construisent des stratégies collectives de défense, impliquant souvent d'afficher des attitudes de dérision, d'insolence voire de défi aux risques, et qui renversent symboliquement leur position subjective par rapport à ces risques : de victimes potentielles, passivement exposées à un risque non-contrôlé, ils deviennent acteurs volontaires d'une pantomime dont ils maîtrisent, cette fois, le scénario. Grâce à ces stratagèmes, d'ailleurs coûteux psychologiquement, ils parviennent à s'affranchir de la perception constante et douloureuse du risque et de l'incertitude. C'est à ce prix qu'ils peuvent continuer à travailler. Sous la loupe clinique, il s'avère d'autre part que l'organisation du travail est en fait un compromis issu de négociations ininterrompues entre « exécutants » et encadrement. C'est ce qui fait dire que l'organisation du travail évolue au rythme des rapports sociaux de travail.

Aujourd'hui, le décalage entre technique et pratique est d'autant moins reconnu que certaines entreprises privilégient dans la formation et le recrutement des compétences en matière de gestion et de *management* à des compétences de métier, d'expérience et de savoir-faire professionnel. Si donc l'essentiel des agents est requis pour des tâches de management et de gestion, qui va faire « le travail » proprement dit ? La psychodynamique du travail observe qu'un véritable processus d'euphémisation du travail est en train de se mettre en place. Les directives économiques encouragent à le sous-traiter, c'est-à-dire à l'extraire de l'expérience des entreprises donneuses d'ordres ; et les directives managériales encouragent à reconstruire la mobilisation et la collaboration du personnel sur des bases psychoaffectives, c'est-à-dire à côté du travail.

Pourtant la santé est enracinée dans le rapport au travail. À partir du travail, elle se construit dans l'investissement de l'intérêt qu'il offre, ou elle se terre défensivement dans l'opposition aux risques qu'il impose.

Avec l'euphémisation du travail, la base même de cette alternative est en train de voler en éclats, et ce vide (de sens) associé au trop plein (de travail), et à l'obligation de modes artificiels de mobilisation, menace très dangereusement la santé des personnes dans le travail, et hors travail, en termes de violence sociale. La violence des rapports sociaux de travail qui excluent de plus en plus l'authenticité des relations, ouvre en effet à la violence des rapports sociaux dans leur ensemble : dans la famille, dans la cité, dans l'exercice de la citoyenneté ordinaire.

Si la souffrance n'apparaît pas de façon aussi spectaculaire qu'on pourrait s'y attendre de prime abord, c'est que chacun s'emploie à tout faire pour parvenir à la contenir. En conséquence, le vécu au travail, pour ce qu'il recèle de la souffrance, ne saurait être un objet de recherche comme un autre. Chaque fois que nous sollicitons les autres pour parler de leur vécu, nous ne pouvons ignorer les effets en retour de cette parole sur leur économie psychique.

C'est pourquoi la psychodynamique du travail a construit une méthodologie rigoureuse qui examine les conditions de faisabilité d'une enquête. Cette démarche n'est jugée légitime que si les travailleurs, de quelque niveau hiérarchique que ce soit, la sollicitent pour élucider leur propre souffrance au travail, en toute indépendance d'intermédiaires, d'observateurs, ou de représentants mandatés. Les chercheurs se refusent clairement à porter, à l'issue de l'enquête, les enjeux de transformation du travail que l'éluçication de la souffrance a pu révéler. Mais, il est de leur responsabilité de ne pas déborder, au nom de connaissances ou de « vérités », le seuil d'intelligibilité des situations que les travailleurs ne cessent de positionner eux-mêmes au fil de l'enquête.

Cette méthodologie, encore « étrange » dans le champ des sciences du travail, apparaît pourtant la seule garantissant à la fois l'autonomie des travailleurs et celle des chercheurs, dans la collaboration temporaire qu'ils contractent sous forme d'une enquête. ■