



HAL
open science

Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail

Frédérique Debout

► **To cite this version:**

Frédérique Debout. Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail. *Champ psy*, 2014, n° 65 (1), pp.11-26. 10.3917/cpsy.065.0011 . hal-03897666

HAL Id: hal-03897666

<https://hal.science/hal-03897666v1>

Submitted on 3 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Classiquement, on distingue deux parties dans l'œuvre de C. Dejours : les contributions psychanalytiques et psychosomatiques d'un côté, la psychodynamique du travail de l'autre. Pourtant, les deux ensembles sont liés sur le plan théorique par la théorie du corps, la conception de la maladie et de la normalité que le psychanalyste soutient. Ces dernières années, la médiatisation des diverses formes de souffrance au travail et celle du suicide au travail ont relancé les discussions de son œuvre dans son ensemble.

La clinique du travail, enrichie de la psychodynamique du travail et des apports de la psychosomatique, mène au constat qu'en dépit des nombreux risques encourus par leur santé dans l'exercice du travail, la plupart des sujets parviennent à conjurer les risques de décompensations tant somatiques que psychopathologiques. Elle a montré que toute souffrance au travail ne débouche pas systématiquement sur des maladies et a poussé les praticiens à interroger la manière dont les individus au travail se défendent et peuvent rester en bonne santé. Elle s'intéresse donc en premier lieu à analyser le rapport subjectif au travail, avant même toute considération sur le destin pathogène que peut emprunter la souffrance au travail.

Pour les non-psychodynamiciens du travail et avant toute discussion à partir de la clinique, il nous apparaissait important dans ce numéro, de reprendre quelques jalons de cette théorie du travail. C'est l'objet de cette contribution.

1. Souffrance non pathogène et souffrance pathogène

Le travail se définit par l'ensemble de la mobilisation subjective déployée par un sujet pour effectuer une tâche encadrée par des contraintes matérielles et sociales. On ne travaille qu'en engageant sa subjectivité et c'est en raison de cet investissement que le travail est à la fois un vecteur fondamental de l'épanouissement de soi mais aussi, quand cela se passe mal, de vécus douloureux pouvant aller jusqu'à la déstabilisation de la santé. Travailler c'est faire l'expérience du doute, de la peur, de la douleur, de la fatigue ou même encore de l'échec. C'est parce que quelque chose m'empêche de faire ce que je dois ou veux faire qu'il m'impose de faire des efforts pour le surmonter. C'est donc à cause de cette première expérience désagréable que je me mets au travail. Le travail est un rapport au réel qui ne se fait connaître au sujet que par l'expérience désagréable qu'il lui impose. La souffrance entendue à la fois comme épreuve et moteur de l'effort est donc intrinsèque au travail qui a alors pour fonction de lutter contre cette souffrance initiale. Elle peut alors connaître trois destins. La souffrance initiale peut être transformée en plaisir et en gain subjectif. Elle peut faire l'objet de modalités défensives. Mais quand le traitement de la souffrance échoue, elle devient alors pathogène et a des conséquences délétères pour la santé du sujet, que ce soit sur le plan somatique ou psychique. Je me propose d'envisager dans le cadre de cette petite présentation les deux premiers. Le dernier destin, la question de la décompensation, mériterait de faire l'objet d'un texte en particulier et de faire un détour par la question de la somatisation, de la conception du corps et de la subversion libidinale chez C. Dejours. Retenons juste ici que la souffrance devient pathogène quand les conditions sociales et organisationnelles du travail empêchent les traitements défensifs individuels et collectifs de cette souffrance et opposent un barrage à la dynamique de la reconnaissance. La souffrance ne devient donc pathogène que dans un second temps.

Le travail est toujours un rapport social qui « vit par l'invention et l'appropriation de savoir-faire collectifs » (Gernet I. et Dejours C. , 2012). Il suppose la « coordination » des

intelligences. Tout travailleur accorde son travail à un collectif, lequel produit, entretient, remanie les règles de travail. Le collectif de travail joue un rôle fondamental en permettant de surmonter le déplaisir occasionné par la confrontation à l'échec, de nous défendre de la souffrance au travail et de la subvertir en plaisir puis la convertir en gain narcissique et identitaire. La souffrance ordinaire dans le travail fait donc l'objet d'un traitement à la fois singulier et collectif. Quand ces stratégies défensives sont mises en faillite, le traitement de la souffrance et le processus de transformation en plaisir sont empêchés. Les nouvelles organisations de travail, parce qu'elles génèrent et reposent sur une individualisation toujours accrue au travail, attaquent ces collectifs, fragilisant ainsi les individus en leur retirant la possibilité de se défendre collectivement (ils se défendent individuellement..) de la souffrance au travail. Les études cliniques des stratégies défensives ont cependant mis en lumière la part d'ambiguïté qu'elles recouvrent : en tant que lutte contre la souffrance, elles reposent en partie sur des compromissions avec l'organisation du travail (parce qu'elles ont pour objectif de permettre la continuité du procès de travail). Elles ne sont donc jamais neutres d'un point de vue moral. Dans les organisations contemporaines du travail, la contradiction entre travail et valeurs morales apparaît désormais comme une source majeure de souffrance au travail. Sur ce point, la question de la servitude volontaire apparaît comme un chaînon important dans la compréhension de la souffrance éthique générée par le fait de pousser les individus au travail à accomplir des actes que techniquement et moralement ils réprouvent et en cause dans l'étiologie des décompensations psychopathologiques et des suicides.

Incidences théoriques et pratiques de la notion de souffrance au travail

La souffrance au travail est un vécu subjectif renvoyant à l'expérience singulière de situations et de pratiques identifiées en clinique du travail. Cette clinique a souligné l'engagement majeur nécessité par l'expérience du travail ordinaire. En tant que tel, elle n'est ni mesurable, ni évaluable selon des critères chiffrés, ni comparable. Son origine ne peut être mise au jour qu'à partir d'une méthodologie clinique reposant sur la parole des sujets au travail.

Une compréhension juste de la notion de souffrance au travail a donc eu des incidences majeures en termes de choix d'action et de prévention en matière de santé au travail. Pour les acteurs de terrain, une analyse précise de la souffrance au travail n'est pas compatible avec une interprétation des troubles en termes de défaillances des capacités individuelles d'adaptation. La souffrance au travail conçue au contraire comme le signe d'une adaptation de la subjectivité à des prescriptions de travail délétères pour la santé pousse à concevoir l'action dans une visée de transformation de l'organisation de travail plutôt que dans un renforcement des mécanismes adaptatifs individuels. Elle s'oriente vers la mise en lumière des conditions collectives de la transformation de la souffrance en plaisir.

Sur un plan théorique, la notion de souffrance au travail et les recherches en clinique du travail ont contribué à une évolution significative de la définition de la subjectivité, de la santé et de la normalité. Avant tout vécu subjectif, affect, ressenti corporel, la souffrance n'est pas en elle-même le signe d'un trouble pathologique mais appartient à la sphère de la normalité. Plus qu'une expérience de perte de sens de l'activité – qui serait donc une expérience de la raison – la souffrance au travail est un éprouvé corporel. Elle s'appuie donc sur une théorie de la subjectivité basée sur la centralité du corps ; un corps non pas défini comme organisme biologique mais traversé et construit à partir de l'affect et de son histoire, le corps vécu, celui qui ressent et que la psychanalyse définit comme le corps érogène. Ainsi, pour la psychodynamique du travail, la subjectivité ne peut se comprendre qu'à partir d'une double centralité : celle du travail et celle de la sexualité. Dès lors la normalité et la « bonne santé » ne peuvent plus se définir par l'absence de maladie ou de souffrance. La « souffrance » est un état intermédiaire entre un état de bonne santé et une maladie décompensée. La normalité se

défini comme un compromis entre souffrance et défenses élaborées pour la supporter. La prise en compte de la souffrance au travail dans l'origine des troubles psychologiques et somatiques a orienté la compréhension des décompensations non plus seulement à partir de causalité strictement endogène ou strictement exogène, sociale mais ressortant des deux à la fois. La notion de la souffrance au travail renouvelle donc les débats en médecine portant sur l'origine des maladies.

2. Transformation de la souffrance en plaisir, gain subjectif et psychodynamique de la reconnaissance.

Corps et intelligence

La souffrance est donc le point de départ du travail car elle est à l'origine de la mobilisation du corps érotique et donc de l'intelligence au travail. Le travail, c'est le déploiement de l'effort et de l'engagement subjectif permettant de surmonter les difficultés imposés par le réel, la réalité extérieure. De ce point de vue-là, le travail, d'une part repose sur l'intelligence, mais en représente également le processus dynamique. L'intelligence ne se définit pas seulement par des habiletés cognitives car elle se construit et vit dans le rapport aux autres. C'est par le déploiement de l'intelligence et par le gain subjectif permis par le travail que la subjectivité s'accroît.

Indépendamment des consignes, surviennent toujours des imprévus, des anomalies, des pannes... ça ne se déroule jamais comme prévu. Les seules consignes ne permettent pas de faire face aux imprévus et d'atteindre les objectifs. Il faut toujours faire preuve d'ingéniosité et d'inventivité pour combler cet écart entre le prescrit et le réel. Le travail mobilise une forme particulière d'intelligence, collective et axée sur la pratique mettant en jeu le corps : la *mètis*, la ruse des grecs décrite par Détiene et Vernant (1974).

Dans la Grèce Antique, la *mètis* n'est ni la sagesse ni la prudence, elle est la mère de toutes les combines. C'est l'incarnation de l'intelligence pratique, inséparable de la notion d'habileté professionnelle ou de métier. Cette forme d'intelligence donne naissance à des combines, des tricheries, des bidouilles, des astuces, des ficelles. Ainsi, la *mètis* est essentiellement une intelligence rusée qui permet d'improviser, d'inventer des solutions, de trouver des chemins insolites, dans des situations nouvelles, inconnues, inédites. C'est aussi une intelligence qui repose sur l'épargne de l'effort, en usant s'il le faut la tricherie au jeu ou au combat (David contre Goliath). La *mètis* se préoccupe surtout de l'efficacité et prend des libertés avec les règles. L'accent est mis sur l'efficacité pratique, la recherche du succès dans un domaine de l'action, le pragmatisme. C'est une intelligence préoccupée par le résultat obtenu, sans considération pour les moyens utilisés pour y parvenir. En conclusion, la *mètis* permet d'improviser, d'inventer des solutions, de trouver des chemins insolites. Les Grecs disent que c'est une intelligence courbe, c'est-à-dire qui ne suit pas les voies traditionnellement tracées par la logique. Elle est fondamentalement une intelligence du corps, en lien avec la sensibilité (tacit skills), l'habileté.

Mais, pour choisir parmi les diverses créations de la *mètis* celles qu'il faut garder ou celles qu'il faut rejeter, il faut un autre type d'intelligence. Il s'agit là d'une intelligence spécifiquement engagée dans la délibération et la discussion qui entourent une décision: en l'occurrence celle de stabiliser certaines trouvailles ou découvertes de l'intelligence pratique et d'en rejeter d'autres. Les grecs appelaient cette forme d'intelligence *phronèsis*. On a longtemps traduit la *phronèsis* par « prudence », on préfère aujourd'hui parler de sagesse pratique. La *phronèsis* permet de trouver l'excellence qui est le juste milieu entre l'excès et le défaut. Le juste milieu n'est pas un point géométrique, il varie selon les personnes et les circonstances. Il est établi par le moyen de la délibération c'est-à-dire la discussion avec les autres. La *phronèsis* est donc une intelligence délibérative (intelligence de la discussion et de

l'échange). L'usage de cette sagesse pratique est nécessaire pour pouvoir intégrer les découvertes de l'intelligence rusée dans les règles de travail. C'est à cette condition que les règles de travail peuvent évoluer, et qu'au-delà, l'organisation du travail peut être rationnellement transformée. Bien travailler, c'est donc pouvoir associer *mêtis* et *phronèsis*.

Cette intelligence pratique entretient des liens ténus avec le corps : c'est une intelligence du geste, de l'agir et pas une intelligence logique ou cognitive. C'est une intelligence en acte, qui se découvre au moment même où elle est mise en œuvre, elle est concomitante au travailler. Cette intelligence passe par une relation prolongée et opiniâtre du corps avec la tâche. C'est par le temps passé à essayer qu'on apprend à travailler. Elle passe par une série de procédures subtiles de familiarisation avec les outils et les objets techniques, voir de personnification et de subjectivation. (Sur ce point, voir par exemple les descriptions de « *la bête humaine* » d'E. Zola, ou encore *L'établi* de R. Linhart). C'est aussi pour cette raison que certaines personnes peuvent donner des petits noms à leurs outils par exemple. Il faut faire corps avec l'outil (mais aussi autrui) et pour cela, il faut du temps passé en son contact pour non seulement apprendre à le manipuler mais aussi le préserver dans l'usage. Pour apprendre à parvenir à faire un soin en pédiatrie, par exemple, il faut certes apprendre à faire un geste technique mais il faut aussi d'une certaine manière oublier la technicité de son geste et le combiner à un travail émotionnel (avec les parents, les collègues pour ne pas angoisser ou apaiser l'enfant et arriver à faire le soin nécessaire).

Le processus de subjectivation repose sur une construction fantasmatique particulière, un *fantasme vitaliste* consistant à prêter vie aux machines et à la matière et repose sur la mobilisation prolongée et opiniâtre du corps en situation de travail. Cet engagement de soi, de sa personnalité et de sa subjectivité dans le travail peuvent aboutir au développement d'habiletés jusqu'alors insoupçonnées.

Ce corps mobilisé dans le travail est qui est le siège de l'intelligence, c'est le corps érotique décrit par la psychanalyse, ce *deuxième corps construit par subversion libidinale* à partir du corps biologique (C. Dejours, 2009), édifié dans le corps à corps entre l'enfant et l'adulte pourvoyeur de soin.

C'est par l'engagement du corps érotique dans le travail que les solutions inédites, les ficelles, les astuces se font jour au sujet d'abord sous la forme d'intuitions c'est-à-dire en avance sur leur perlaboration et leur verbalisation (des savoirs faire décrits comme naturels, habituels) et sous couvert du secret. Ces ficelles, ces astuces, ces tricheries sont en premier lieu des trouvailles personnelles, en marge des règles de travail s'imposant au sujet. En devenant plus habile dans mon travail, au rythme de ces trouvailles, je me transforme et je m'accomplis. Pour bien travailler, il faut du temps donc mais pas du temps prescrit, du temps alloué car le temps nécessaire est singulier et imprévisible. On aura compris que de ce fait, le travail n'est pas limité au temps physique passé dans l'atelier, au bureau ou dans le service... le travail déborde toute limite impartie au temps de travail, il mobilise la personnalité toute entière. Le sommeil et le rêve sont même impliqués dans ce processus. C'est souvent juste avant le réveil qu'une solution activement recherchée se fait découvrir justement parce que la journée, on a, comme on dit, « la tête dans le guidon ». Cette forme d'intelligence ne peut pas être commandée ou contrôlée strictement par la pensée, car l'intelligence du corps est toujours en avance sur la conscience : on fait et après on prend conscience de ce qu'on fait, mais on ne peut pas le prévoir ou le décrire à l'avance. L'ingéniosité est une production du corps toujours en avance sur la compréhension des agents eux-mêmes. Alors comment s'effectue le rapatriement de ce processus dans l'économie narcissique ?

3. Coopération et centralité du travail dans la structure du rapport à l'autre Psychodynamique de la reconnaissance et coopération

Le collectif est un espace de reconnaissance. Tout le monde a besoin de reconnaissance, du regard de l'autre pour aller bien. La centralité du travail à l'égard de l'identité est aussi une centralité à l'égard de la santé. Ceux qui en sont privés sont du même coup dans l'impossibilité d'apporter une contribution à l'organisation de travail et, à travers elle, à la société. La rétribution symbolique accordée par la reconnaissance provient du sens qui est donné au vécu du travail, le sens de la souffrance dans le travail. La construction du sens du travail par la reconnaissance, en gratifiant le sujet par rapport à ses attentes vis-à-vis de l'épanouissement de soi peut subvertir la souffrance en plaisir. La plainte d'un manque de reconnaissance accompagne d'ailleurs les diverses formes d'expression de la souffrance pathogène au travail. Le collectif de travail soulage la charge psychique inhérente aux contraintes liées à l'organisation du travail. Mais la coopération implique un renoncement à une partie du potentiel subjectif individuel. Elle suppose le consentement à une auto-limitation de son action d'une part mais aussi à la mise en concertation de son action avec celle de l'autre. La souffrance pathogène comme le plaisir au travail, deux destins de la souffrance initiale dans le travail, dépendent donc de conditions collectives, sociales. Tout comme le travail est porteur d'une promesse d'accroissement subjectif justifiant l'engagement total de la subjectivité, l'implication dans le collectif de travail s'appuie sur la promesse d'un soulagement de la souffrance inhérente au travail, voire du plaisir au travail et l'obtention de la reconnaissance.

La tricherie, la bidouille... ne peuvent prendre le statut de trouvaille et d'astuce que par l'appui sur deux processus :

1. La mise en visibilité de ce travail, des efforts (erreurs, tentatives, échecs) accomplis c'est-à-dire sur la base d'une confiance dans le regard de l'autre sur soi.
2. La validation par les autres de cet écart pris vis-à-vis de la règle, désormais considéré à la fois comme utile, nécessaire et conforme au « métier ».

Cette transformation s'appuie donc sur la coopération et sous le regard d'un autre, engagé à mes côtés dans le travail. Le gain subjectif, c'est donc le déploiement de l'intelligence singulière et collective, couplée à la dynamique de la reconnaissance.

« L'apport majeur de la clinique du travail est de montrer que le travail porte en soi la potentialité d'inscrire les rapports intersubjectifs dans la matérialité du *faire* et de sa puissance mutative pour le sujet. Très éloignée d'une clinique interpersonnelle basée sur des interactions, l'intersubjectivité fait ici référence à une conception dynamique des rapports entre le réel du travail, autrui et le sujet lui-même. Ainsi une reconnaissance triangulaire rigoureuse reste indexée au réel du travail accompli au travers de jugements sur le faire et non sur la personne. » (B. Edrei, 2014)

La coopération et la construction des règles de travail (activité déontique), reposant sur un engagement subjectif important de la part du sujet supposent en échange une rétribution symbolique, la reconnaissance entendue à la fois comme constat de sa contribution à l'organisation du travail mais aussi de la gratitude pour le « plus » apporté. Cette reconnaissance s'appuie sur des jugements d'utilité et de beauté (conformité et originalité) portés par les autres, sur ce que le sujet a fait. Pour être opérants et porteurs, ces jugements doivent porter donc dans un premier temps sur le faire pour être dans un second temps rapatriés sur le registre de l'être du sujet. La confirmation de son identité, par le regard de l'autre porte sur ce que fait le sujet (la manière et le résultat) et non ce qu'il est. Cela lui permet de stabiliser son identité de consolider son économie narcissique. Et de ce point de vue, le sujet devient intelligent avec et grâce aux autres, grâce au débat avec l'autre sur le

faire. Sans ce débat, la tricherie, la bidouille reste secrète mais n'acquiert pas le statut de trouvaille¹.

On distingue, du point de vue théorique, trois formes de coopération : horizontale, verticale et transverse.

La coopération *horizontale*, entre pairs, entre ceux qui font le même travail, c'est-à-dire que ce sont les membres du collectif de travail qui sont les plus à même de juger de la qualité de la relation individuelle que chacun entretient avec la tâche à accomplir.

La coopération *verticale*, entre les salariés et la hiérarchie. Si les accords entre les membres d'un collectif sont importants, ils sont loin d'aboutir à un consensus stabilisé. Des arbitrages/décisions sont nécessaires pour garantir la stabilité de l'organisation de travail. Mais ces arbitrages sont reconnus comme rationnels et structurants par les équipes quand ils sont prononcés par rapport à la délibération collective et à la connaissance, par la hiérarchie du travail réel. A contrario, si la hiérarchie méconnaît le travail réel, ces arbitrages peuvent être perçus comme illégitimes et poser problème. Ainsi, les accusations de harcèlement moral peuvent être ainsi être interprétées comme un déficit de coopération verticale, évitant ainsi l'explication causaliste en terme de structure de personnalité qui rabat le harcèlement sur des questions de personnes, sans considérer l'analyse des modalités organisationnelles du travail et les enjeux des rapports de domination. L'organisation du travail n'est pas qu'un décor mais doit être au centre de l'analyse de ce type de souffrances et de plaintes. Si donc on reprend l'analyse à partir de la clinique du travail (et non à partir d'une clinique psychopathologique descriptive individuelle), on note que les situations de harcèlement moral ne sont pas des situations strictement interpersonnelles se déroulant sur la scène du travail. Pour qu'elles puissent avoir lieu, il faut l'intervention d'un collectif et la participation de chacun. Un harceleur n'est jamais seul bourreau. La psychodynamique du travail fait donc une large place à la question de la servitude volontaire et du consentement dans les rapports de domination sociale. La responsabilité de la souffrance au travail n'est jamais celle d'un seul ou d'une catégorie de personnel ; elle est toujours partagée... tout comme la souffrance ! L'installation d'un processus de harcèlement impliquerait en effet le consentement des collègues qui constatent et assistent, sans s'y opposer, au détournement des rapports de travail de leur finalité. Ceux qui consultent ont souvent été eux même des témoins silencieux avant de devenir la cible des pratiques de harcèlement.

La coopération *transverse*, avec les « clients » ou les « bénéficiaires » internes et/ou externes : ce qui est analysé, c'est la collaboration « avec le destinataire de l'action ». Créer une relation au sens noble du terme qui est orientée vers l'entente et qui suppose que d'une part et d'autre, il y ait le souci de parvenir à une intelligibilité commune, à un sens commun partagé. C'est une dimension assez nouvelle et de plus en plus présente dans tous les secteurs. Avec la notion de coopération transverse, on considère que le travail ne peut se faire qu'à partir d'une collaboration avec le bénéficiaire, considéré comme un acteur de la relation de travail. Ce bénéficiaire tient alors un rôle dans la qualité du travail. Cette notion renouvelle la compréhension des enjeux psychiques à l'œuvre dans les relations de soin mais aussi à envisager l'hypothèse d'un travail du patient.

Cette notion a contribué (aux côtés de la sociologie des émotions) également de déplacer la compréhension intuitive qu'on pouvait avoir du travail émotionnel, qui loin d'être une simple

¹ On pourrait pousser plus loin ces hypothèses en soutenant que le travail scolaire va donc bien au-delà de l'apprentissage cognitif. Se référer à la centralité subjective du travail permettrait également d'ouvrir des pistes d'analyse de la souffrance d'enfants à l'école (harcèlements et suicides d'enfants, immolations etc.)

gestion personnelle des émotions s'appuieraient sur la constitution de collectifs de travail complexes (avec les collègues, les pairs, les clients, les patients etc.), acteurs dans l'expression émotionnelle singulière. Cela va dans le sens des hypothèses concernant la construction sociale des émotions mais cela va plus loin. Si l'on suit cette hypothèse, le groupe social tient une place non seulement dans la construction des émotions mais également dans le ressenti et donc l'impact affectif singulier. Pour le dire autrement, les émotions sont non seulement définies socialement mais leur ressenti, leur traitement et leur expression toujours singuliers ne sont d'une part, pas naturels (mais le fruit d'un travail intrapsychique) et dépendant de coordonnées collectives. La clinique psychodynamique du travail, en ce sens, ouvre de nouvelles voies de discussion avec la psychanalyse, mais aussi les neurosciences et la sociologie concernant les affects et les émotions.

La coopération vise donc la réalisation de l'œuvre commune mais aussi la défense, la préservation de soi dans le processus. Même dans les conditions les plus favorables à la coopération, il est possible aussi que se développent en même temps des phénomènes collectifs beaucoup plus ambigus, en lien avec la matérialité de la tâche. Quand le travail implique de faire face à des situations à risque pour la santé et l'intégrité de la personne (ex : risques de contamination, risques de l'humiliation, risques d'accidents, contraintes anti-déontologiques etc.), cela introduit la peur dans le rapport au travail. Or la peur génère des formes particulières de coopération : les « *stratégies collectives de défense* ».

Ces stratégies servent le travail tout en jouant un rôle important dans la souffrance au travail. En effet, si travailler ce n'est pas que produire mais c'est aussi se protéger soi-même contre les risques du travail, les stratégies de défense qu'il faut construire peuvent venir aussi parasiter la mise en œuvre de l'intelligence collective.

Stratégies de défense et modalités sociales de la lutte contre la souffrance

On distinguera donc trois modalités défensives :

Les stratégies défenses initialement identifiées dans le cadre d'une approche clinique du travail furent des défenses individuelles. Depuis les premières observations de psychiatres d'après guerre (Louis Le Guillant et Jean Bégoïn décrivaient la « névrose des téléphonistes » dans les années 50), de nombreuses autres observations ont été réalisées dans des contextes différents allant de l'industrie aux activités de service.

Soumis à des contraintes de temps et à la répétitivité dans le travail, le sujet développe des stratégies destinées à lutter contre l'ennui d'abord, contre l'angoisse d'être transformé en automate ensuite puis contre la peur de ne pas tenir la cadence. L'injonction à ne pas penser et à se conduire en exécutant discipliné n'est pas facile à appliquer. Avec ou non l'injonction organisationnelle de ne pas penser vient s'installer chez la personne au travail le souhait d'arrêter de penser... mais là n'est pas chose facile et naturelle !! Les stratégies individuelles de défense visent la suspension de l'activité de pensée quand penser le travail n'est pas parasitant (gênant, source de souffrance etc.) par un mécanisme de répression pulsionnelle² (car ne pas penser ou ne pas rêver n'est pas naturel !). Pour cela, il faut avoir recours à différents procédés.

Une stratégie communément adoptée consiste en accélérant au maximum de la performance possible. C'est ce qu'on appelle l'auto-accélération. A un tel rythme, la pensée peu à peu s'engourdit. Après un certain temps, il est possible de baisser la cadence mais la simplification de la pensée perdure. Mais cette stratégie qui calme l'angoisse mais épuise les forces a de grosses conséquences sur l'équilibre d'un individu. Il vaut mieux du coup, commencer à l'interrompre en temps « hors-travail » car il serait bien douloureux et coûteux

² C'était déjà le propos de C. Chaplin dans les *Temps modernes*.

de remettre tout en place au moment de la prise de poste. Le travail nous transforme entièrement et non sur un temps donné ! On a pu montrer récemment que la surcharge de certains cadres aboutissait au même résultat que chez les ouvriers à la chaîne... L'engourdissement de la pensée et de l'affectivité peut être obtenu, même dans des tâches essentiellement cognitives et/ou relationnelles. Cette stratégie défensive est très coûteuse à terme car dans le cas qui nous intéresse, elle est en cause dans la souffrance éthique et peut être en cause dans ce qu'on appelle la maltraitance. La maltraitance dans le soin, la violence exercée sur l'autre ne se pense alors plus sous l'angle de la faute individuelle mais liée à des organisations de travail dans lesquels, des soignants, pour faire leur travail, se voient contraints de recourir à des gestes et des manières de faire contraires à leur règles de métier (I. Gernet et F. Chekroun (2008). Ces stratégies individuelles sont très coûteuses et car elles sont individuelles, ne représentent pas un traitement collectif de la souffrance générée par la confrontation au réel et reposent sur un « blocage fantasmatique au long cours » (C. Dejours, 1980)

Elles sont centrales dans l'étiologie des pathologies de surcharge (troubles musculo-squelettiques comme les lombalgies par exemple, mais aussi l'épuisement professionnel plus communément appelé Burn out, Karôshi etc.).

Les stratégies de défense identifiées par la psychodynamique du travail se distinguent des mécanismes de défense sans s'y substituer. Mécanismes de défense et stratégies défensives n'ont pas le même statut topique mais s'articulent autour d'un même but : la protection du Moi contre l'angoisse. Les mécanismes de défense tels que la psychanalyse les a identifiées visent à répondre essentiellement à un danger intrapsychique (interne au sujet), alors que les stratégies de défense se structurent en opposition à un danger externe, issu du rapport à la réalité.

La mise en lumière de l'existence de *stratégies collectives de défense* est sans doute un des apports les plus originaux de la psychodynamique du travail en adjoignant aux mécanismes inconscients qui permettent à un sujet singulier de lutter contre la maladie et de se construire, d'autres formes de construction subjectives, dépendantes des rapports que le sujet a établis avec autrui, dans le partage d'une expérience commune.

C. Dejours dans *Travail et usure mentale* (début des années 1980) avait identifié des stratégies défensives collectives permettant à des ouvriers en bâtiment, dans des centrales nucléaires etc. de faire face à la peur du danger et de la mort. Elles s'appuyaient sur des comportements au premier regard inexplicables de manière rationnelle. Des conduites insolites, s'apparentant à des jeux « bêtes », infantiles et souvent dangereuses, de défi du danger. Elles ont été dénommées « viriles » car elles reposaient sur le déni du danger, de la peur et du manque, de la vulnérabilité. Quelques années plus tard, P. Molinier (2003) s'est intéressée aux activités socialement orientées vers le souci d'autrui et dont les hommes sont massivement dispensés (collectifs infirmiers, employés domestiques, assistantes maternelles etc.) ce qu'elle a pu observer ; c'est que ces activités là généraient des stratégies défensives différentes, non plus basées sur le déni du danger et de la peur mais sur « l'encerclement du réel » par la parole. Dans ces collectifs, il est important de parler de soi, de ses difficultés, de sa souffrance même et de la mettre en partage avec les autres membres du collectif. C'est une des fonctions (en plus d'être un temps de transmission et de délibération sur le travail), par exemple, de la pause infirmière. C'est un temps nécessaire, informel qui permet aux sujets d'élaborer leurs ressentis dans le travail, donc de s'en défendre mais aussi qui permet l'élaboration des règles, la consolidation et la transmission des règles de métier. Ce temps fondamental dans les équipes de soin est, dans les nouvelles formes d'organisation du travail hospitalier, attaqué, voir empêché car considéré comme « non rentable ». La mise à mal de ces espaces-temps

participe à la souffrance individuelle des personnels soignants mais aussi à la dégradation de la qualité de travail de soin à l'hôpital.

Les stratégies collectives de défense permettent que le travail de qualité se fasse, sans être au détriment de la santé des travailleurs et sont donc traversées par les dynamiques de genre. Elles sont sexuées, pragmatiques et représentent un processus de traitement social de la violence. Les défenses sont nécessaires, mais elles représentent un sérieux inconvénient, car elles altèrent la communication et empêchent de penser à ce qui fait souffrir en lui opposant un déni. Or, ce qui fait souffrir c'est ce qu'il faudrait transformer, élaborer, dépasser.

Les stratégies défensives ne se manifestent pas uniquement sur les lieux du travail. Les travailleurs gardent le même corps et la même tête en rentrant à la maison, de telle façon que les stratégies défensives restent opérantes dans l'espace domestique. Elles ont donc des conséquences sur la vie et la dynamique familiale, sur la construction subjective des enfants, sur ce qui se transmet dans les familles. La famille, à la fois participe de la consolidation des stratégies défensives et est également, un lieu de construction du rapport subjectif au travail. Dans la famille, aux côtés de la centralité de la sexualité infantile, il y a une centralité du travail (le travail des parents, le travail domestique, mais aussi le travail maternel et travail familial) qui participe à la construction subjective des enfants.

Enfin, à côté des stratégies individuelles et collectives de défense, on décrit une dernière forme de formation défensive. Quand la menace grandit, par exemple en lien avec de profondes modifications des méthodes de gestion et de gouvernement d'entreprise, les défenses peuvent devenir insuffisantes. La menace de restrictions budgétaires par exemple peut faire surgir des difficultés supplémentaires dans l'organisation du travail et conduire des services à des conflits d'intérêts, voir à de l'hostilité. On voit apparaître des pratiques déloyales une perte de la confiance en l'autre et bientôt la méfiance et la déstructuration des solidarités. A ce stade, la défense est érigée en fin en soi et le risque de dérive est important. Violence collective, exclusion, persécution, lynchage... On ne parle plus de stratégies mais d'idéologies défensives déstructurant les liens de coopération existants, sous l'empire de la peur. La mise en impasse des stratégies défensives individuelles et/ou collectives ouvre alors la voie au destin pathogène de la souffrance au travail, aujourd'hui davantage médiatisée et qui tente de se faire l'objet de mesures politiques.

Bibliographie :

- DÉTIENNE M. et VERNANT J.-P. (1974), *Les Ruses de l'intelligence, la Métis des grecs*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 2009.
- DEJOURS C. (1980), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard Centurion, 2008
- DEJOURS C. (2009), *Les dissidences du corps*, Paris, Payot.
- EDREI B. (2014), Entrée « psychodynamique de la reconnaissance », in Zawieja P. et Guarneri F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil.
- GERNET I. et CHEKROUN F. (2008), « Travail et genèse de la violence. A propos des soins aux personnes âgées », *Travailler*, 20, pp 41-60.
- GERNET I. et DEJOURS C. (2012) *Psychopathologie du travail*. Paris, Masson.
- MOLINIER P., *L'énigme de la femme active. Egoïsme, sexe et compassion*, Paris, Payot, 2003