

De l'épreuve à l'expérience du travail Identités et différences

P. Davezies

Mots clés : activité, subjectivité, plaisir, souffrance, individu et collectif.

Intervention au colloque GRAPH-HCL : "Le défi des identités professionnelles à l'hôpital. Etre soi avec les autres". 28 juin 1991.

La crise interne d'une organisation, surtout si elle se définit comme crise d'identité, conduit à rechercher aide et soutien du côté des spécialistes des sciences humaines.

Les réponses qui sont avancées sont alors fortement marquées par la discipline d'origine de l'intervenant. Le psychosociologue parle de motivation, d'identification, de reconnaissance, le spécialiste de la sociologie des organisations met à jour les jeux de pouvoir entre les acteurs. On parle aussi de communication, de participation, de formation, et de bien d'autres choses fort intéressantes.

Pour ma part, j'enseigne la médecine du travail et l'ergonomie. C'est donc à partir de ce qui constitue l'objet de ma réflexion, le travail lui-même, que je tenterai d'apporter un éclairage sur la question de l'identité professionnelle.

Une telle approche me situe d'emblée dans une position difficile à tenir tant sa marginalité frise l'excentricité.

En effet, aussi paradoxal que cela puisse apparaître, il est exceptionnel de voir traiter des problèmes de l'entreprise à partir d'une réflexion sur le travail.

D'ailleurs pourquoi s'en étonner ? La question du travail constitue une tâche aveugle pour l'ensemble des sciences humaines et celles-ci ont coutume d'aborder les situations de travail avec des modèles qui seraient tout aussi adaptés pour étudier le comportement d'un groupe d'estivants dans un centre de vacances.

Ce constat témoigne certes du degré de puissance et de généralité des modèles proposées par ces disciplines cliniques, mais je pense que nous ne pouvons que gagner à lester notre réflexion par une prise en compte de ce que comporte de spécifique la situation de travail.

Il nous faut donc penser l'expérience du travail et je m'y essaierai à travers l'examen de trois points qui me paraissent devoir structurer l'ensemble de la réflexion :

- la différence entre "travail prescrit" et "travail réel" et la question de l'activité;
- la différence entre épreuve et expérience et la question de l'élaboration;
- la différence entre les individus et la question du collectif.

1°) La différence entre "travail prescrit" et "travail réel" et la question de l'activité.

Le travail, on en parle généralement en termes de moyens, d'objectifs, de protocoles, de volume, de résultats. On peut aussi s'intéresser aux caractéristiques quantitatives et qualitatives du personnel nécessaire. On évoque enfin les conditions du travail voire leurs conséquences sur l'individu en terme de fatigue, d'accidents, de maladies..

Mais du travail lui-même, du travail comme engagement, comme affrontement au réel, on ne parle pratiquement jamais.

Et pourtant si le travail est toujours une aventure, et parfois un drame, c'est parce que le travail prescrit, le travail tel qu'il est décrit dans les manuels, le travail tel qu'on l'a appris, prévu, organisé, est toujours différent du travail réel.

Même dans les usines les plus taylorisées, lorsque les ingénieurs pensaient avoir organisé et prévu le travail dans ses plus extrêmes détails, l'opérateur ou l'opératrice chargés de l'exécuter, se trouvaient inmanquablement confrontés à ce qui, du réel, échappe à l'abstraction du calcul et à la généralité du concept.

Chaque fois qu'il y a travail, l'exécutant doit faire face à toutes les sources de variabilité qui ne sont pas prises en considération dans la définition de sa tâche : variabilité du processus, de la matière travaillée, usure des outils, évolutions de l'environnement matériel et humain, fluctuations enfin de son propre état.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, même si le discours sur le travail est figé, l'action, elle, ne se répète jamais strictement identique. Le travail n'est donc jamais une simple exécution. Il comporte toujours une part d'interprétation au sens où la consigne doit être interprétée, au même titre qu'une partition.

Cette nécessité d'affronter l'écart à la prévision, qui peut demander démonstration pour un travail à la chaîne, est évidence en milieu hospitalier. Personne n'oserait soutenir que l'activité du personnel soignant se limite à une application pure et simple des prescriptions et consignes.

Cet affrontement à ce qui ne peut être totalement prévu à l'avance constitue la source, le cœur vivant de l'expérience du travail.

Dans cet espace entre prescription et réalité, se jouent dans l'instant les questions du plaisir et de la souffrance au travail, et dans la durée celles du dynamisme de l'organisation et de la santé de l'individu.

La souffrance au travail trouve son origine dans la différence entre travail prescrit et travail réel. Différence structurelle au point qu'il n'est pas de travail qui ne comporte à son origine une déception. Le mouvement de dépit que le sujet ressent face à une réalité qui le déçoit, inaugure l'exploration, la recherche, le cheminement.

L'issue positive de ce mouvement, c'est l'invention des solutions personnelles, des tours de main sans lesquels les objectifs ne pourraient être atteints. Invention à travers laquelle le travailleur se découvre créateur.

Déception, souffrance, recherche, invention, et plaisir dessinent le cycle de l'engagement dans travail.

Là, s'ouvre un espace d'investissement.

En abordant l'investissement, nous nous approchons me semble-t-il du point qui nous occupe aujourd'hui. Arrêtons nous donc un instant sur son mécanisme et sur sa dynamique.

Il n'y a d'investissement par le sujet qu'à sa limite, nous dit Winnicott. Mon histoire psychique n'est rien d'autre que l'histoire de l'investissement des limites qui me séparent et en même temps me mettent en relation avec le monde.

L'investissement que ce soit dans le jeu ou dans le travail porte sur la frontière entre ce que l'individu maîtrise et ce qu'il ne maîtrise pas.

A cette place, où surgissent la morsure du manque et le plaisir de la rencontre.

Ainsi dessinée, la question de l'investissement apparaît porteuse d'enjeux qui ne sont pas réductibles à la seule efficacité de l'organisation du travail.

L'investissement est une exigence de l'économie psychique.

L'énergie investie est l'énergie pulsionnelle, la tension interne, qui exerce sa poussée continue et impose à l'appareil psychique la tâche de la transformer (C. Dejours).

Le processus que nous évoquons permet de détourner, au service de l'engagement créateur dans le travail, une partie du formidable gisement d'énergie contrôlé par le système psychique et qui ne trouve pas issue dans la sexualité du sujet.

Ce processus décrit par Freud comme sublimation constitue un élément de la lutte du sujet contre la décompensation.

Un élément de la lutte pour la préservation de sa santé.

Si le travail peut constituer un facteur de santé, c'est parce qu'il offre au sujet l'occasion de jouer, sur un mode différent de celui du rapport érotique, les questions de la différence et de la limite qui sous-tendent l'histoire de son fonctionnement psychique ; parce qu'il offre au sujet l'occasion d'une exploration active de son rapport au monde.

En revanche le premier ennemi de l'investissement c'est la répétition. Le plaisir de la création, nous dit Breton, trouve son ressort et en même temps sa limite dans "la dissemblance même qui existe entre l'objet souhaité et la trouvaille".

Répétée, la trouvaille, l'invention, la rencontre qui avaient procuré le plaisir, se vident de leur intérêt.

Le plaisir est indissociable de la surprise, de la différence.

Pour maintenir cette fonction du plaisir, le sujet doit donc bouger. Il doit s'approprier ses trouvailles, enrichir son expérience, transformer sa situation de façon à aborder de nouveaux rivages et de nouvelles surprises, de nouvelles souffrances et de nouveaux plaisirs.

L'enjeu, c'est la santé de l'individu. Non pas, comme tente de nous le faire croire l'OMS, la santé "état de complet bien-être physique, mental et social" mais la santé comme possibilité pour l'individu de tracer son propre chemin.

Le contraire de la santé ce n'est pas la souffrance, c'est la répétition, l'immobilité.

Santé, développement de la compétence professionnelle, et créativité sont donc liés.

Pourtant, le rapport du travail à la santé est un rapport complexe. Dans la tension qu'elle institue, l'organisation du travail crée un espace propice à la construction de sa santé par le sujet mais, en même temps, elle oppose à ce processus des obstacles que nous devons évoquer.

Il faut en effet comprendre que nous sommes en train de dessiner une situation vertigineuse pour les organisateurs et les responsables du travail. Une situation dans laquelle il faudrait admettre non seulement que les salariés ne font jamais strictement ce qu'on leur dit de faire mais que c'est justement dans cet écart que se joue le fonctionnement et le dynamisme de l'entreprise. Situation paradoxale, visiblement très difficile à vivre pour ceux qui ont quand même, au bout du compte, la responsabilité d'organiser le travail.

La marque de cette difficulté apparaît massivement : les modes de pensée tayloriens, qui dominent aujourd'hui encore l'organisation du travail en occident, sont construits contre la mobilisation de l'intelligence des salariés.

Dans cette mesure, nous sommes confrontés à des organisations du travail qui ne se contentent pas de pratiquer une autolimitation de leur efficacité mais - en tant que médecin, c'est le point qui m'occupe - qui s'opposent bien souvent au mouvement de reprise et d'élaboration de l'expérience que j'ai désigné comme étape du cheminement et condition de la santé.

2°) La différence entre l'épreuve et l'expérience et la question de l'élaboration.

Le travail d'appropriation, ce travail qui permettra à l'individu de poursuivre son chemin ne va pas de soi. Non seulement l'activité de l'individu dépasse la représentation qu'ont de son travail ses responsables hiérarchiques. Mais elle le dépasse lui-même largement.

Le sujet est immergé dans l'action et une grande partie de celle-ci se déroule sans que sa mise en actes ne donne lieu à une claire représentation.

L'activité ne se déroule pas sous le strict contrôle de l'intellect. Elle est engagement du corps dans l'unité du rapport au monde.

Le processus de reprise des traces cognitives et psychiques de l'action dans le sens d'une formalisation, d'une thématisation qui fasse de cette épreuve une expérience, source d'un savoir réutilisable dans une situation différente, n'est en aucune façon automatique.

Ce processus apparaît encore plus complexe si nous considérons que cette élaboration dans l'après-coup n'est pas un simple traitement d'informations limité au réexamen des connaissances emmagasinées.

A partir de l'ébranlement que constitue pour lui de l'épreuve du réel, l'individu doit restructurer son expérience - mais nous pourrions aussi bien dire sa biographie - simultanément dans les trois dimensions de son rapport au monde que sont la validité de son savoir, la légitimité des règles auxquelles il se plie et l'authenticité de son propre engagement (J. Habermas).

Cette réécriture permanente dont nous avons fait la condition de la santé, nous savons bien, chacun pour notre propre compte, qu'elle ne va pas de soi.

Nous en percevons de même la difficulté dans le contact avec les salariés. Le plus souvent, lorsque, dans le cours d'une intervention, nous interrogeons ceux-ci sur leur activité, nous constatons qu'ils ne sont à même d'exprimer qu'une définition très sèche de leur tâche, en général la même que fournirait n'importe quel membre de l'unité. Ce n'est que, lorsque l'intervenant par son questionnement soutient l'élaboration, que l'on va voir, petit à petit, se dessiner toute l'épaisseur de l'expérience. Mais il s'agit alors véritablement d'un processus de production. Assez vite, le salarié qui n'a jamais eu l'occasion de parler un peu au fond de son travail se découvre porteur d'une expérience dont il n'avait pas eu l'occasion de prendre conscience, empreinte de l'action en attente d'élaboration.

Ce qu'on appelle communément dans l'industrie le savoir ouvrier est un savoir qui s'ignore et qui nécessite, pour constituer une expérience réutilisable au delà de l'action immédiate, un processus d'élaboration (Oddone).

Ce travail d'enrichissement de l'expérience personnelle, c'est le travail de la parole. Et l'organe de ce travail c'est le collectif.

C'est au niveau du collectif de travail que va se traiter la question des réussites et des échecs, de la légitimité des actions et de la position personnelle des acteurs.

3°) La différence entre individus et la question du collectif.

Le collectif se constitue en rapport avec la question que pose la différence entre individus, et la réponse qu'il apporte sur ce point détermine la capacité de ses membres à penser l'expérience.

On peut considérer que le collectif remplit essentiellement trois fonctions.

Le collectif est le berceau de l'élaboration. Dans cette mesure, sa première caractéristique est la confiance réciproque des individus qui le constituent. Cette

confiance autorise la liberté de parole nécessaire à l'élaboration et à la confrontation des expériences.

La deuxième fonction du collectif est une fonction de limite (D. Cru). Nous avons dit que la prescription indique une exigence mais qu'elle n'est le plus souvent pas applicable telle quelle. Il faut donc improviser, voire transgresser la consigne. Le collectif définit, à travers les règles de métier, la marge d'écart à la consigne qui fait l'objet d'un consensus. Il remplit un rôle de cadre qui soutient l'individu dans son face à face avec ce que la consigne peut comporter à certains moments d'inadapté.

Toute l'alchimie du collectif tient au fait que la confiance suppose la reconnaissance de limites communes, mais qu'en même temps le collectif ne reste vivant que s'il est suffisamment souple pour accueillir les inventions originales de ses membres.

Cette question de l'accueil ouvre sur la troisième caractéristique du collectif: sa fonction de reconnaissance. Fonction homéostatique fondamentale. Nous avons vu que l'invention trouve son énergie dans la perception douloureuse par l'individu de son propre manque. Ce sentiment de manque ne disparaît pas avec l'invention. Le fruit de l'invention en reste à ses yeux marqué. Il faut, pour que s'accomplisse la fonction économique du processus de sublimation, la validation par le jugement des pairs. Jugement que Christophe Dejours définit comme jugement esthétique. Jugement sur la beauté du geste ou du résultat qui seul rassure le sujet confronté au déséquilibre de la création.

Quand il rassemble toutes ces caractéristiques, le collectif est susceptible de mobiliser et de potentialiser l'intelligence et l'imagination de ses membres. Le collectif peut alors constituer une machine à penser.

Il est important de comprendre selon quelles modalités.

Il faut tout d'abord nous garder de toute vision anthropomorphique du collectif: "Dans tous les domaines, écrit Simone Weil, les forces collectives dépassent infiniment les forces individuelles... mais en réalité il y a une exception et une seule, à savoir, le domaine de la pensée. En ce qui concerne la pensée, le rapport est retourné. Là, l'individu dépasse la collectivité autant que quelque chose dépasse rien car (..) les collectivités ne pensent point".

Le développement des sciences cognitives permet cependant de comprendre comment un collectif peut produire une élaboration plus riche que celle de ses membres pris individuellement. L'être humain isolé fonctionne dans le cadre d'une représentation de sa situation et à partir d'hypothèses dont il lui est difficile de s'extraire. Il lui est en particulier difficile de maintenir simultanément deux systèmes d'hypothèses concurrents. Le collectif au contraire devient une machine à penser dans l'exacte mesure où il tolère en son sein l'expression et la confrontation de représentations différentes d'une même réalité (Hutchins).

Nous dessinons donc un collectif qui à partir de la reconnaissance de traits communs "cultive les différences et les singularités, les respecte, les reconnaît, voire les protège" (C.Dejours).

Un tel collectif constitue un formidable gisement d'intelligence et d'imagination mais il faut bien admettre qu'il ne ressemble peut être pas aux collectifs réels que vous avez en tête.

Examinons les obstacles qui vont perturber ce que j'ai décrit comme le processus normal de construction de l'expérience du travail.

4°) le travail en crise.

Le facteur susceptible de faire diverger le processus que nous venons de décrire, de paralyser l'intelligence, de bloquer le cheminement, de rigidifier le collectif, c'est la souffrance. Non plus une souffrance qui stimule l'homme et le pousse à reprendre son cheminement, mais une souffrance qui paralyse son élaboration et perturbe ses relations.

Le développement, au travail, de fonctionnements collectifs que nous pouvons considérer comme pathologiques impose deux conditions. D'une part, la situation de travail comporte des motifs de souffrance vis-à-vis desquels la consigne laisse les individus désarmés. Et dans le même temps, l'organisation du travail s'oppose à l'élaboration de cette souffrance et à la recherche d'une issue positive dans la transformation conjointe de la situation, de l'organisation et des hommes.

Il faut combiner une situation de souffrance et une impossibilité pour les sujets qui y sont soumis de mobiliser leur potentiel de créativité pour y faire face et contribuer à l'évolution de la situation de travail.

Au travail, le malheur, c'est l'espace fermé à l'exploration créatrice.

Faute de pouvoir affronter cette souffrance dans la réalité, la solution pour les individus, qui doivent quand même continuer à travailler, est alors d'en éliminer la perception.

Non plus agir sur l'origine de la souffrance mais éliminer la perception de ce qui fait souffrir. Travail nécessairement collectif puisqu'il suppose que le collègue ne vienne pas réactiver cette souffrance que j'ai eu tant de mal à juguler.

Alors, le collectif risque de prendre une allure fort différente de ce que nous avons décrit. Il va se structurer autour de règles qui visent à protéger les individus contre l'irruption des aspects insupportables de l'activité.

Nous aurons un collectif qui met en exergue un secteur bien maîtrisé de l'expérience mais dont la fonction principale est d'empêcher de penser. Il apparaît alors une identité professionnelle massive qui réduit les individus à leurs traits communs et limite l'expression des différences dans la mesure où celles-ci seraient susceptibles de réactiver cette souffrance dont l'évacuation mobilise les énergies.

Nous connaissons dans l'industrie ces fonctionnements autour de ce que nous appelons les "idéologies défensives de métier" (C.Dejours). La situation à l'hôpital m'apparaît légèrement différente. Il est rare d'observer des cristallisations sur des identités professionnelles massives. Le plus souvent il ne se dégage pas nettement de système défensif qui rassemble l'adhésion de l'ensemble de l'unité. Nous observons plutôt la coexistence, au sein du personnel, de différentes modalités défensives. L'expression des différences demeure, mais elle prend la forme d'une mise en accusation et d'un affrontement entre blocs et fractions qui déchirent le tissu relationnel.

Malgré son caractère volontiers explosif, un déchirement de ce type constitue une situation probablement moins grave que la situation précédente.

Au travail, et donc hors de la franche décompensation pathologique, les souffrances les plus graves sont les souffrances muettes.

Une situation explosive est moins grave parce que l'énergie nécessaire à sa transformation est plus facilement accessible.

Encore faut-il avoir la volonté de s'attaquer aux mécanismes qui font d'une souffrance normale un processus pathogène.

La seule voie que je connaisse consiste à ré-ouvrir le processus d'élaboration par le personnel des difficultés qu'il affronte au cours de son activité et à lui offrir la possibilité de contribuer, sur la base de cette expérience, à l'évolution de l'organisation du travail.

Nous touchons là un problème absolument général. A l'hôpital comme ailleurs il est urgent de s'attaquer à trois dénis qui caractérisent les organisations tayloriennes.

Le premier déni, qui dans une large part conditionne tous les autres est celui de la différence entre travail prescrit et travail réel. Déni qui conduit à sous-estimer très fortement l'engagement du personnel.

Le second qui en découle directement, est le déni de la différence entre épreuve et expérience, qui conduit à ignorer l'importance du processus d'élaboration de l'expérience et à ne pas percevoir l'aspiration des salariés à contribuer, sur la base de cette élaboration, à la conception de leur propre travail.

Le troisième déni est celui de la différence entre individus, et de l'importance du collectif de travail comme berceau de l'expérience.

Le défi qui s'ouvre là est celui de la construction d'organisations du travail qui valorisent l'intelligence des salariés et mobilisent leur créativité.

Dans cette voie, la différence est dans la position du réel, et l'identité dans celle du mythe.