

Processus de précarisation, organisation du travail, santé mentale

Philippe Davezies

Contribution aux "Journées d'Etude sur la Précarisation Sociale", 27 octobre 1994, IRESCO, Paris.

Mots clés : précarité, activité, reconnaissance, encadrement.

A partir d'une expérience d'intervention sur les questions de santé au travail, la contribution qu'il est possible d'apporter à une réflexion sur la précarisation sociale ne porte pas sur la dynamique des transformations sociales observables au niveau de la société mais plutôt sur la façon dont ces transformations se manifestent concrètement sur le terrain. Ma contribution ne visera donc pas la compréhension du processus de précarisation lui même mais une meilleure perception de ce qui est précarisé.

Mon cadre de référence est celui de la psychodynamique du travail telle qu'elle se développe à partir du laboratoire de Christophe Dejours. Dans cette perspective, ce qui est précarisé par les évolutions du travail et des relations sociales, c'est l'ensemble des ressources de la mobilisation déployée par les sujets pour défendre leur santé physique et mentale en contribuant à la construction d'un monde commun.

Pour saisir l'ampleur des enjeux des transformations du travail, je partirai de la différence, mise en exergue par les ergonomes, entre tâche et activité, entre travail prescrit et travail réel.

Le plus souvent, lorsque nous disons "travail", c'est la tâche que nous évoquons. La tâche, c'est à dire "le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint".

Une fois la tâche définie, les moyens mis en place, le travail lui même est traité sur le mode de l'exécution, du "il n'y a qu'à".

En réalité, si la tâche prescrite peut sembler claire, voire évidente, le travail lui-même, le travail réel, comporte une dimension fondamentalement énigmatique.

J'aborderai deux points pour illustrer cette affirmation:

- 1 - La définition de la tâche n'est jamais parfaitement cohérente.
- 2 - La définition de la tâche n'est jamais complète.

Premier point donc : la définition de la tâche n'est jamais parfaitement cohérente. La tâche fait l'objet d'une prescription. Or la prescription n'est jamais portée par un seul individu. Face aux différentes contraintes dont doit tenir compte l'activité productive, apparaissent des savoirs de plus en plus spécialisés. La définition de la tâche est donc soumise à un processus de division du travail, de spécialisation, de départementalisation qui pose évidemment la question de la cohérence.

Par définition, chacun des spécialistes qui apporte sa pierre à la prescription du travail ne possède une compétence que vis à vis d'un secteur bien délimité de la réalité. C'est là une caractéristique fondamentale de tout savoir spécialisé. Chaque spécialiste est détenteur d'un fragment du savoir nécessaire pour organiser le travail. En revanche, il n'existe pas de savoir spécialisé concernant la façon d'articuler les différentes perspectives. Ainsi, le médecin du travail possède un savoir sur les atteintes à la santé du fait du travail. Le responsable de la production possède, de son côté, un savoir sur les techniques et l'organisation du travail. En revanche tous deux sont fort embarrassés lorsqu'il s'agit d'articuler ces deux types de savoir. Ils se heurtent au fait que cette articulation ne relève pas d'une pure et simple mise en application de leurs connaissances. Et il en est de même pour tous les savoirs spécialisés qui s'expriment sur le travail. Vivre dans l'entreprise, c'est faire quotidiennement l'expérience de la faible cohérence voire même des contradictions entre les discours portés par les différents concepteurs du travail.

Pour l'opérateur, le travail se manifeste donc comme arbitrage, comme recherche et construction de compromis entre des exigences et des contraintes plus ou moins contradictoires. L'exemple le plus flagrant d'exigences qui ne sont pas spontanément convergentes concerne les exigences de production et les exigences de préservation de la santé.

Deuxième point : la définition de la tâche n'est jamais complète.

Le savoir nécessaire à la mise en place d'une organisation du travail n'est pas seulement divisé en spécialités; il est aussi intrinsèquement limité.

Nous touchons là un point plus aigu, plus conflictuel que le précédant, dans la mesure où le savoir technique est le plus souvent présenté comme une totalité close qui assurerait la maîtrise de ce fragment du monde que l'on doit travailler. En réalité, le savoir relève de l'ordre du discours. En tant que tel, il assure une prise sur le monde, mais en aucune façon il n'en donne la maîtrise. Il n'est pas de discours qui puisse rendre compte en totalité de ce qui peut survenir.

Dans le quotidien du fonctionnement de l'entreprise, il est facile de montrer que la prescription ne peut prendre en compte la diversité et la variabilité des situations réelles. De fait, les directives sont données pour le cas général, pour une situation-type qui, en tant que telle, ne se présente jamais.

Travailler, c'est toujours tenir, d'un côté, le projet, la prescription, les connaissances accumulées, et de l'autre, la résistance d'un monde qui ne se laisse jamais totalement maîtriser.

Si le travail réel est différent du travail prescrit, ce n'est pas par incompetence des concepteurs du travail. Cette différence est structurelle.

Le travail est affrontement à ce qui échappe ou résiste à l'ordre du discours.

Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail. Les ergonomes nous l'ont appris : il n'y a pas de travail d'exécution. Tout travail implique toujours interprétation, improvisation, invention.

Le travail tel que nous l'envisageons se déploie face aux lacunes de l'organisation du travail. Se trouve ainsi posée la question de la contribution de l'expérience du travail à l'évolution de l'organisation du travail. C'est la question centrale portée par l'ergonomie.

C'est le premier point d'impact des processus de précarisation. Le recours à des formes d'emploi précaires, temporaires, rend plus difficile la construction d'une expérience qui permette d'articuler des exigences contradictoires telles que les exigences de production et les exigences de préservation de la santé. Il introduit de plus un obstacle supplémentaire à la contribution de cette expérience aux transformations de l'organisation du travail.

Cette question de la contribution recouvre pourtant de enjeux très importants en termes de santé mentale.

Ces enjeux tiennent au fait que l'engagement dans le travail mobilise l'histoire du sujet, non seulement dans ses dimensions conscientes mais aussi dans ses dimensions inconscientes.

L'énergie mobilisée par le processus d'improvisation, d'interprétation, de création provient des pulsions qui ne trouvent pas issue dans la sexualité génitale, des pulsions qui ne sont pas parfaitement intégrées dans l'architecture du système psychique et qui de ce fait sont susceptibles de mettre en péril le fonctionnement et, à un degré de plus, la structure même de ce système.

Ce sont ces pulsions qui, si elles ne trouvent pas une issue dans un comportement socialement valorisé, peuvent se manifester par des comportements délictuels, une décompensation psychique ou une maladie somatique.

L'idée sous-jacente est qu'il n'y a pas de structure psychique normale, que tout le monde est menacé par la décompensation et que le devenir du sujet dépend beaucoup des occasions qui lui seront offertes d'apporter une contribution à la construction du monde commun à partir de la mobilisation des dimensions obscures de sa personnalité.

Le travail est au premier chef le théâtre où se joue cette question.

L'enjeu n'est donc pas ici seulement la communication en vue de l'efficacité mais aussi la reconnaissance comme moyen de préserver l'intégrité psychique et la santé.

Envisageons donc cette question.

La reconnaissance se joue à deux niveaux : reconnaissance par le collectif de travail et reconnaissance par la hiérarchie.

Au niveau du collectif, le premier problème est celui de la coopération. Si le travail implique toujours interprétation, alors il ne suffit pas comme nous le disent les organisateurs de définir les tâches et d'organiser à partir de là les communications entre postes. Pour que ça ne tire pas dans tous les sens, il faut coordonner les façons d'interpréter. Et ça, la prescription ne peut pas le faire puisqu'il s'agit justement de coordonner ce qui est au-delà de la prescription : l'interprétation de la prescription.

Le ciment de cette coopération, c'est la confiance, fondée sur le respect de règles communes. Le collectif de travail est le lieu d'une production permanente de règles élaborées à partir de l'expérience du travail.

Ces règles structurent l'action dans le monde objectif en référence aux exigences d'efficacité soutenues par le collectif mais elles encadrent aussi l'action en référence au monde social, à ce qui est considéré comme juste ou injuste. Enfin les règles définissent les modes de présentation de soi, les modes de manifestation de la subjectivité, qui sont admis par le collectif.

La coopération implique toujours une activité de construction de règles. Cette construction suppose l'existence d'espaces de débat, de confrontation des opinions, des façons de travailler, des façons d'interpréter. Ces espaces, dans l'entreprise, ne sont généralement pas les espaces officiels de confrontation. Ils sont plutôt à rechercher du côté des interstices, du côté des espaces de convivialité.

Le travail d'élaboration des règles collectives prend le plus souvent la forme du récit. Dans les espaces de convivialité, les gens se racontent des histoires. Une quantité d'histoires, d'anecdotes, sur la vie, sur le travail, sur l'articulation du professionnel et de l'extra-professionnel. A travers ces histoires, ils mettent en

oeuvre de véritables épreuves de vérité qui permettent de tester si ce qu'on fait est correct, juste, reconnu, partagé par les collègues.

Les règles ainsi construites constituent le cadre dans lequel s'élabore l'expérience du travail, le cadre à travers lequel s'exercent les jugements sur le travail de chacun.

C'est en référence à ces règles que se joue la question de la reconnaissance par les pairs. Ce jugement des pairs est un jugement de beauté : "Voilà un beau travail". Pour saisir l'importance de ce jugement, il fut revenir à ce que nous avons abordé précédemment. Il faut rappeler que l'être humain est un être fondamentalement inachevé, voué à la quête de son accomplissement, à la quête de son identité. Or le jugement de beauté porté par les pairs répond à cette quête dans deux dimensions.

C'est "un beau travail" parce que c'est un travail conforme aux règles qui structurent le collectif de travail. Cette dimension sanctionne l'appartenance à la communauté, premier versant de l'identité.

Mais aussi, c'est un beau travail parce qu'il comporte quelque chose de singulier. Parce qu'il y a un apport personnel, parce que ce n'est pas la stricte reproduction de ce qu'on fait habituellement, parce qu'on y reconnaît un apport singulier. C'est le deuxième versant de l'identité. L'identité en tant que je ne suis justement identique à aucun autre.

Le simple respect des règles renvoie au conformisme. La pure singularité relève de la marginalité. Dans les deux cas, il n'y a pas de reconnaissance. Le jugement des pairs suppose l'articulation de ces deux dimensions. Il procure au sujet une rétribution en terme d'identité, précieuse pour défendre son équilibre et sa santé. La question de la reconnaissance par la hiérarchie est différente puisque cette reconnaissance est apportée de l'extérieur, à partir d'une autre expérience, d'un autre métier, d'autres règles.

Elle se joue ici encore à deux niveaux qui engagent la question de la conformité et la question de la singularité.

Le premier niveau de reconnaissance par la hiérarchie concerne l'utilité de la contribution des agents. La question ne porte plus sur l'identité mais carrément sur l'existence puisqu'un jugement négatif porté sur la contribution peut conduire à la disparition d'un groupe professionnel.

L'enjeu est donc plus grave.

La question n'est pas, comme dans le groupe des pairs, celle de la conformité aux règles du métier mais celle de la conformité aux intérêts du groupe qui porte le jugement.

Le deuxième niveau de reconnaissance vise la singularité des individus : la reconnaissance des sujets humains au-delà de leur place sociale. Cette reconnaissance prend la forme d'une charge : la charge de la responsabilité de l'encadrement, non pas vis à vis de la masse indifférenciée des agents, mais vis à vis de chacun d'eux.

Ne nous y trompons pas, il s'agit là d'une question éthique générale, non spécifique à la position d'encadrement. Question qui renvoie à l'intersubjectivité constitutive de l'humanité. Au fait que mon humanité tient à la façon dont la souffrance de l'autre engage ma responsabilité.

Ces deux dimensions : reconnaissance dans l'ordre économique des intérêts et reconnaissance dans l'ordre éthique de l'intersubjectivité sont traditionnellement présentes dans les préoccupations de l'encadrement. Mais il faut bien constater que les évolutions du travail rendent problématique cette reconnaissance par l'encadrement.

Le jugement d'utilité suppose en effet de la part de l'encadrement de reconnaître les limites de l'organisation prescrite du travail et de la maîtrise technique. C'est en effet dans la mesure où l'organisation prescrite du travail est imparfaite que la mobilisation et l'expérience du travail sont utiles. Reconnaître l'utilité de la contribution du personnel implique de reconnaître les failles de l'organisation du travail.

Or dans nombre de situations, reconnaître les limites d'une organisation du travail que l'on a soi-même mise en place, c'est s'exposer à l'accusation d'incompétence et au risque de perdre sa place. Nous commençons à disposer d'études qui montrent, dans le travail des cadres, la part respective des activités qui visent à signifier à la direction, au public, à l'opinion, que tout est sous contrôle, et de celles qui visent à faire face à tout ce qui ne va pas.

Ce travail d'équilibriste est encore plus problématique lorsque la réduction à tout prix des effectifs devient un critère de bonne gestion et de compétence professionnelle.

Toutes ces contraintes poussent les cadres à mettre en doute l'utilité de la contribution apportée par le personnel

De fil en aiguille, c'est l'ensemble du processus de reconnaissance de la contribution du personnel par la hiérarchie qui est atteint.

Dans une telle situation, il devient difficile au cadre de concilier ses responsabilités vis à vis de sa hiérarchie et ses responsabilités vis à vis de son personnel.

Combien de cadres tentent consciemment de tenir ces deux dimensions ? Je ne sais pas mais j'en ai rencontré suffisamment pour penser que la question n'est pas de pure théorie.

Ce que je sais cependant, c'est que les règles qui enserrent les modes de présentations d'eux-mêmes interdisent généralement aux cadres l'expression de cette contradiction et de la souffrance qu'elle implique.

Alors que les collègues médecins du travail voient périodiquement des cadres pleurer au cabinet médical, la communication des cadres au sein du milieu de travail est le plus souvent strictement limitée aux dimensions techniques, stratégiques, instrumentales, de leurs activités. Ces cadres d'entreprises en restructuration qui nous répètent comme un leitmotiv "pas d'état d'âme" témoignent à leur façon de l'effort de réassurance collective nécessaire au maintien d'une attitude de surdité vis à vis de la souffrance du personnel.

Dans une telle situation, nous le savons, ce qui interdit, au sein d'un groupe de travail, l'expression de la subjectivité, c'est la souffrance qu'implique la mobilisation nécessaire pour tenir la position. Souffrance dont on perçoit qu'elle est celle d'un encadrement menacé dans sa compétence, son emploi, son éthique.

Ces stratégies de répression des questions subjectives, qui permettent aux cadres de mettre à distance leurs responsabilités éthiques vis à vis de leur personnel, sont renforcées par les modes de gestion de la main d'oeuvre qui se développent actuellement. Modes de gestion dont on peut penser qu'ils n'ont pas qu'une motivation économique ou sociale mais qu'ils ont aussi une fonction vis à vis de l'économie psychique des membres de l'encadrement.

Le recours aux emplois précaires sous toutes leurs formes accroît la distance entre l'encadrement et le personnel. La rotation accélérée des cadres aussi. Elle s'oppose de plus à la construction par les cadres et à la stabilisation de règles de métier qui articulent la question de l'efficacité, les questions des relations sociales et les questions subjectives.

Ces modes de gestion sont de facteurs d'irresponsabilité. Une telle situation est une situation de violence.

Ce qui caractérise la violence, dit Lévinas, "c'est le fait de ne pas regarder en face ce à quoi s'applique l'action".

A partir du moment où les évolutions du travail sapent les dimensions éthiques des relations interhumaines et tendent à inscrire celles-ci sous le primat absolu de l'économique, les relations entre les hommes prennent l'allure d'une guerre.

Il y a près de 350 ans, Hobbes disait déjà que "même en l'absence de combats effectifs, les conséquences de l'état de guerre sont présentes dès lors que les

hommes vivent sans autre sécurité que celle dont les munissent leur force et leur ingéniosité".

De fait, ces conséquences, nous les rencontrons chez les salariés victimes de ces évolutions. Elles se manifestent parfois sous la forme extériorisée du passage à l'acte ou plus souvent sous la forme d'une violence intériorisée qui se marque par la dégradation de la santé.

Nous observons des phénomènes similaires du côté de l'encadrement avec en plus, dans ce cas, un souci particulier qui tient aux responsabilités de ces hommes et de ces femmes. Les êtres humains, croyons nous, sont façonnés par leurs actes. Ils doivent les soutenir, les défendre. L'action implique toujours investissement. Le risque est, me semble-t-il, de ce côté. Du côté de l'investissement libidinal dans les actions violentes que l'on a mené au début à son corps défendant. Le risque majeur, pour tous ceux qui ont à mettre en oeuvre une forme de violence sociale, c'est un beau jour de commencer à y prendre plaisir. L'histoire nous a averti sur la facilité avec laquelle en temps de guerre, les gens ordinaires se transforment en bourreaux.

La guerre, même si elle n'est qu'économique, lamine la communication sur le travail, la reconnaissance réciproque, les exigences éthiques.

Du point de vue des praticiens de la santé au travail, l'urgence fondamentale serait plutôt une exigence de paix.

S'agit-il d'un voeu pieux ou cette perspective peut-elle ouvrir sur l'action ?

A mon sens l'action est possible à deux niveaux.

D'une part au niveau de l'entreprise ou du quartier, parce que, dès qu'il y a travail, il y a nécessité de coopération et donc construction de règles. Les évolutions du travail et de la société sont à l'origine d'une dégradation des tissus sociaux mais dans le même temps les hommes et les femmes sont engagés de façon permanente dans une activité de construction sociale. Il faut soutenir et rendre visible tous ces efforts, faits quotidiennement par les gens, pour maintenir et adapter des règles, pour pacifier les relations, pour construire et défendre les liens sociaux.

Le temps me manque pour pointer la place spécifique du féminin, de ce qui est socialement caractérisé comme féminin, dans le déploiement de valeurs qui ne soient pas exclusivement centrées sur la question de la maîtrise et de l'efficacité mais cette question sera abordée par d'autres, plus autorisés, au cours de ce séminaire.

A un deuxième niveau, on peut se demander s'il n'est pas aujourd'hui de la responsabilité des professionnels de la santé au travail, en tant que communauté, de témoigner, au niveau de la société, des contradictions entre exigences éthiques

et exigences économiques que les gens n'arrivent pas à régler au niveau de l'entreprise.

La question est alors celle de la contribution au débat politique. Le politique étant par excellence le lieu d'expression des antinomies entre rationalité stratégique instrumentale et rationalité éthique (Habermas).

La démocratie est vidée de son sens si elle n'oppose pas les visées collectives des hommes et des femmes au déploiement aveugle de la logique du système.

On peut se demander si les professionnels de la santé au travail n'ont pas aujourd'hui comme responsabilité de contribuer au débat démocratique en témoignant, au delà des options politiques personnelles, sur les formes que prennent les questions sur le terrain, au sein des entreprises, là où se manifeste au premier chef le pouvoir. Mais non pas le pouvoir comme domination. Le pouvoir au sens où l'entend Hannah Arendt. Le pouvoir comme aptitude humaine à agir de concert.