

Le travail peut-il être émancipateur ?

Qu'est-ce que le travail ? Peut-il être émancipateur ? Et à quelles conditions ? Ce texte, personnel, a été nourri essentiellement par la soirée organisée par le collectif Riposte.cte le 13 septembre 2017, à La Zone, à Liège, dans le cadre de son 19^e Mercredi Hors Emploi. Lors de cette soirée furent visionnées deux à deux, quatre des 12 capsules consacrées à Christophe Dejours, publiées sur Youtube, sous l'intitulé "J'ai très mal au travail". Après chacune des deux séances de visionnement, une discussion collective d'une demi-heure s'en suivit. Le contenu de ces débats a aussi alimenté mon texte.

Christophe Dejours ?

Christophe Dejours est un psychanalyste français, qui fut l'un des premiers à mettre dans l'espace public la question tabou de la souffrance au travail, avec LE livre qui, en 1998, le fit connaître du grand public : « **Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale** ».

Christophe Dejours est toutefois convaincu que cette souffrance n'est pas le propre du travail, mais plutôt de certaines organisations du travail qui le rendent destructeur pour l'individu. À l'inverse, il considère donc qu'il est non seulement possible mais surtout nécessaire de développer des formes de travail émancipatrices dans la mesure où il voit dans le travail un des éléments constitutifs clés de nos identités individuelles et collectives.

« Il faut bien voir qu'il n'y a pas de neutralité du travail. Ou bien c'est l'occasion de s'épanouir, ou bien c'est l'occasion de se détruire. Mais de toute façon il n'y aura pas de neutralité. Le travail a toujours un impact sur les fondements de la santé mentale et sur l'identité, pour tout le monde ».

Première remarque: selon lui, le travail est d'abord et toujours une activité sociale, que l'on exerce avec les autres et pour les autres. Cette deuxième acception, "on travaille avec d'autres", doit s'entendre au sens large: je peux me livrer à une activité de travail seul, tout seul dans mon coin d'atelier ou de potager, mais elle me mettra toujours à un moment donné en relation, en rapport, avec d'autres êtres humains, ne fut-ce qu'en amont par le recours à des outils produits par d'autres, par l'usage de savoirs que je vais convoquer parmi tous ceux que l'humanité a accumulés, par l'utilisation de matières premières rendues utilisables ici et maintenant grâce au travail d'autrui, ou en cours d'activité, par des coups de mains divers, par le cadre institutionnel où cette activité se déploie, et enfin, en aval, par les retombées de mon travail dans mon environnement via l'usage qui en sera fait par des amie-s, par des partenaires, des commanditaires, des clients ou consommateurs, des usagers, des lecteurs, un public, etc.

Le travail pour la personne qui le réalise...

Si l'on suit Christophe Dejours, on pourrait définir ce que le travail représente pour l'individu qu'y s'adonne par quatre éléments. Le premier, c'est sa capacité à réaliser son activité sociale par delà, en contournement ou en ajustement partiels des prescrits qui lui sont faits. Ces prescrits sont conseillés ou ordonnés, via un mode d'emploi par exemple, un "manuel du bon usage de... ", ou par des agents de commandements, des services d'encadrement, des

“ingénieurs des méthodes”, qui opèrent à la demande d’un employeur, individuel ou institutionnel, bref par ce que l’on pourrait appeler... “la maîtrise”.

Face au réel auquel j’ai à faire face, qui toujours pose de nouveaux problèmes ou des problèmes similaires mais posés dans un contexte toujours nouveau, inédit, imprévu et imprévisible, je dois me dérober aux ordres, aux prescrits, de la maîtrise, si je veux acquérir et déployer une habilité de métier, un savoir-faire et bien faire. Cette confrontation au réel, qui le fait exister pour ce qu’il est et me force à le reconnaître comme tel, unique, situé, jamais égal, est un deuxième aspect essentiel du travail, de ce qui le définit dans le champ large des activités humaines. Il n’y a travail que parce que il y a *confrontation inédite à un réel qui s’oppose aux prescrits*, leur résiste pour le moins, pour que je le transforme utilement, dans le sens recherché.

Cette expérience va produire une souffrance parce qu’elle va me confronter à mes limites, elle va me faire vivre et parfois revivre durablement l’échec. Elle va donc exiger de moi de tenir, de ne pas lâcher, de m’obstiner, elle produit souffrance au sens psychique, affectif, *frustration* pour le dire en terme moins dur, et exige endurance, dont le dépassement, 4^e caractéristique du travail, lorsqu’il est rendu possible et/ou est autorisé, va provoquer du *plaisir* par soulagement d’y être arrivé (abandon de la souffrance), par accroissement de l’estime de soi, par sentiment d’une puissance d’agir, de créer, de transformer, qui s’en trouve augmentée.

Le travail est donc une activité qui engage toute l’affectivité de l’humain, où sera finalement dépassée dans le plaisir la confrontation à la résistance du réel, à l’inadéquation partielle des prescrits, à l’exigence de rechercher des (nouveaux) savoir-faire adaptés, pertinents, efficaces, à la succession d’échecs que cette expérience produit. Plaisir, mais intelligence aussi en sont le résultat promis, une *intelligence* sans cesse renouvelée, débouchant sans doute sur l’énoncé possible de nouveaux prescrits, qui révéleront à leur tour leur caractère inadéquat et infondé au coeur de nouvelles situations, de nouveaux problèmes à résoudre.

Le travail, on le perçoit du coup aisément, est une activité qui, a priori, a pour but et pour effet de *produire* (des objets, des services, du savoirs, du sensible, des comportements, etc) et de *se produire*, de transformer le réel et de se transformer soi-même. Aboutie, l’activité de travail entre-mêle souffrance (au sens de frustration), plaisir et production de savoir et savoir-faire. C’est du moins sa promesse car le management, l’encadrement, peut empêcher que le travailleur accède de lui-même à la résolution de la confrontation au réel, donc au plaisir et au savoir que cela procure, car qui dit “dépasser l’échec, trouver par soi-même l’habilité que nécessite la résolution de l’échec, dépasser par ses propres trouvailles la résistance obstinée du réel au prescrit,” dit se mettre en capacité de produire par soi-même de nouveaux prescrits plus adaptés, plus fins, c’est-à-dire acquérir de soi-même et potentiellement pour soi-même de la “maîtrise augmentée”, donc du pouvoir.

Cette découverte, cette acquisition, cette incorporation du “monde”(au sens du “réel” concret, qui peut être du bois, du marbre, un moteur de voiture ou ... un jeune à qui je dois enseigner) se fait donc par un passage qui mobilise la sensibilité, qui génère de nouveaux registres de sensibilités, qui en appelle au corps tout entier, à ses capacités intellectuelles et physiques mais aussi psychiques, émotionnelles, capacités de résistance à l’échec,

d'obstination à comprendre, de finesse pour rechercher, trier, synthétiser des savoirs pertinents. Il s'agit de mettre en route et de produire en même temps une intelligence du corps, qui s'éprouve affectivement et subjectivement. Je ne peux mieux travailler qu'en augmentant et en solidifiant mon corps, et donc toutes ses dimensions, physiques, cognitives et émotionnelles.

Pour Christohe Dejours, un autre élément essentiel qui caractérise l'activité de travail, c'est qu'elle fait l'objet d'une rétribution qui reconnaît qu'il y a eu contribution. Cette reconnaissance (d'une qualité, d'une compétence, d'une habileté, d'un art de faire) se traduit matériellement, souvent monétairement, par un salaire, le paiement d'une prestation, l'achat par des clients d'objets que j'ai créés (voire par une prime, une augmentation, une "récompense" comme un pourboire ou le passage d'un chapeau pour un artiste de rue) mais elle a aussi une teneur symbolique, institutionnelle, comme une promotion dans la hiérarchie, l'octroi de nouvelles responsabilités et pouvoirs de décision, l'accès à un nouveau statut, elle offre ainsi à celui qui travaille une dignité (je suis reconnu comme "apportant quelque chose" à la communauté), ou une crédibilité accrue, un prestige renforcé (qui se marque par des titres, des cadeaux, des sollicitations diverses et nouvelles, l'ouverture à de nouveaux réseaux, etc.).

Ce processus implique qu'il y a "épreuve de jugement", donc lieu et dispositif institutionnels de sentence, où est fixée ou m'est déniée toute valeur à mon activité sociale. Le passage réussi de cette épreuve, où se manifeste le regard jugeant, récompensant ou sanctionneur, de l'autre, contribue à la construction, la confirmation ou le renforcement de mon identité. On pourrait dire que celle-ci se fabrique donc par l'érotisme/l'amour, dans le champ intime de la reconnaissance inter-individuelle, et par le travail, dans le champ politique de la reconnaissance sociale.

On peut ici déjà dégager quelques réflexions.

1. Par ce qu'il mobilise de l'individu, **le travail ne peut être disjoint d'un "non travail"**. Il nous habite quand on s'y adonne, le temps où c'est prévu, mais il continue de nous habiter en dehors. Il touche trop à notre "sensibilité", à nos émotions, il mobilise trop nos corps dans toutes leur dimensions que pour pouvoir être laissé au vestibule de notre maison, lorsque nous rentrons dans notre sphère, temporelle et spatiale, privée, familiale, intime. Et inversement: ce qui se passe et nous affecte de et dans nos zones de vie "privatives", parce que cela affecte ce qui dans notre travail est lui-aussi mobilisé (tous nos constituants physiques, émotionnels et mentaux), va renforcer ou handicaper nos capacités à "bien travailler". Il n'y a donc pas de coupure possible, si ce n'est de manière artificiellement convenue, entre le lieu et le temps du travail et ceux du "hors travail". Ceci pose clairement question quant à la pertinence de la revendication de "la réduction collective du temps de travail".
2. **L'ordre d'exécuter "tel que je te le dis", de se tenir au prescrit, à ce que l'on a prévu pour moi dans telle ou telle situation, entraîne nécessairement l'échec et sa persistance**, donc empêche le passage à la 4^e dimension du travail qui est celle du plaisir, éprouvé par dépassement de l'échec face à la résistance du réel : je n'arrive pas à manipuler cet outil, je n'arrive pas à peindre sans coulées, je n'arrive pas à maîtriser

ce programme ou ce logiciel, je n'arrive pas à assembler ces deux pièces de bois sans en fendre l'une des deux, je n'arrive pas à boucler utilement ce dossier de demande d'aides sociales, je n'arrive pas à mettre de la chaux sur ce mur sans qu'elle finisse par poudrer... Cette manière de penser et d'organiser le travail par prescrits contraints empêche de "bien travailler", dégrade, érode, nie à terme la personnalité de celui qui travaille, l'image et l'estime de soi dont il a besoin pour vivre, au boulot comme en dehors.

3. Dans la réalité, cette situation n'est jamais totalement possible sans quoi aucune entreprise, aucune administration ne fonctionnerait: **il y a toujours des interstices où le contournement ou la réinvention *in situ* du prescrit se fait** mais le fait même que ces manœuvres doivent se faire à l'insu de l'encadrement met nombre de travailleurs en souffrance par peur de "se faire prendre" ou sentiment de tricher, de manquer à l'injonction de loyauté, à laquelle il leur est demandé de se plier, d'où stress, peur, culpabilité, etc.
4. Parce qu'il engage l'autre, en aval ou en cours de réalisation, **le travail n'est jamais neutre**, éthiquement (pour ses effets sur moi-même en terme de puissance d'agir) et moralement (pour ses effets, en bien ou mal, sur autrui), tant par rapport aux procédures qu'il mobilise qu'aux effets que génère sa réalisation, pour et chez mes paires, mes "subordonnés" et mes "supérieurs", mes "bénéficiaires" (usagers, clients, donneurs d'ordre, amis, etc.).
5. En déniaut, en désavouant mon habileté (benchmarking: processus d'évaluation qui met toujours pour partie en échec, en insuffisance) et en me privant même (placard ou chômage) de toute possibilité de pouvoir faire état de mon habileté, de mon savoir-faire, de ma capacité à "résoudre par moi-même mon impuissance ou ma difficulté à transformer le réel", **"l'encadrement" (ou management) est pathogène** : je suis privé de contribuer et d'être rétribué pour ce que je sais faire, je suis "rendu inutile" (chômeur) ou "incapable" (mauvais élément) => c'est mon identité même qui est attaquée => je suis emporté dans un parcours psychopathologique.
6. Chez Dejours, comme chez Friot finalement, **la définition du travail postule qu'une activité devient notamment travail si lui est attribuée une rétribution**. Mais chez Dejours, ce processus social de reconnaissance est à la fois matériel, souvent monétaire (champ économique), mais aussi symbolique (champ psychique). En cela, **le travail est constructeur de notre identité par "épreuve de jugement"**. Ceci pose de manière cruciale la question de **"qui juge?"** (les pairs ? les employeurs ? les communautés d'usagers de mon travail ?) et **"sur quelles bases ?"** La question du pouvoir sur les critères et les processus de valorisation de l'activité en travail, puis du niveau de valeur de ce travail, constitue une vraie lutte politique dont les effets relèvent à la fois de l'économie politique (statut du producteur, critères de valeur, démocratie dans l'entreprise, etc) et du psychisme (construction/ destruction de mon identité).
7. On peut aussi faire des liens avec ce que Stiegler nomme **la prolétarianisation des travailleurs, qui se définit par leur asservissement à des tâches où ils sont privés de tout savoir et de toute possibilité d'en développer**, assujettis à des tâches répétitives, prescrites, non sensées, hétéronomes (je n'en définis ni les finalités ni les process) et aliénées (je produis des choses qui n'ont aucune utilité pour moi-même, je résous une confrontation au réel dans laquelle je ne suis pas engagé, je me coltine une difficulté

parfois dure à endurer et qui n'a aucun intérêt pour moi-même, dont je ne comprends pas la logique ni le sens ni la portée: j'exécute).

8. A partir de la définition que Dejours donne du travail, on pourrait **définir le burn out comme le résultat d'un processus d'encadrement qui coince le travailleur dans un conflit de loyauté qui le met en souffrance**, conflit entre une loyauté au prescrit (et donc à l'autorité qui l'emploie et le juge) mais qui l'empêche en réalité de bien travailler, et une loyauté au client ou à l'utilisateur envers qui il a conscience de "mal faire", faute d'être réellement maître de son activité, du contexte dans lequel elle se déroule, des moyens qui lui sont laissés pour la réaliser, etc. "Me démolissant à faire, par loyauté, quelque chose qui me semble ne pas fonctionner, je finis par intégrer que c'est moi qui dysfonctionne."
9. Selon Danièle Linhart, non seulement **le management prescrit des prescrits qui ne peuvent pas fonctionner**, ce qui en soi est normal car ils ne peuvent jamais tenir compte de toutes les situations singulières qui constituent le réel à transformer, mais **il modifie en permanence les prescrits pour empêcher que les pratiques de contournement, d'ajustement, surtout si elles sont concertées et partagées entre travailleurs, ne deviennent source de savoir, de maîtrise autonome, donc de pouvoir collectif** puisqu'échappant au contrôle, à l'appropriation par l'encadrement. Résultat: non seulement le travail est toujours mal fait mais il met, il maintient, le travailleur en souffrance, incapable qu'il est de passer à cette phase du plaisir dans le travail qui consiste à réussir à résoudre par soi-même, seul ou collectivement, les problèmes concrets auxquels le réel le confronte lorsqu'il prétend le transformer.

Le travail, une affaire collective, de fait...

Selon Christophe Dejours, le travail est donc une activité foncièrement sociale, que l'on fait avec et pour les autres. Cette activité repose sur de la *coordination*, qui organise la mise en œuvre, le contrôle, voire les modifications des prescrits, et sur de la *coopération*, qui rend possible le partage des pratiques de contournements, d'ajustements et de transgressions des prescrits. Celles-ci, pour être rendues tenables et vraiment efficaces, gagnent en effet à se jouer de manière collective, concertée et partagée, mais cela exige qu'elles puissent être révélées, rendues transparentes et transmissibles. Pour ce faire, il faut donc qu'il y ait des lieux possibles, prévus et sécurisés, où peuvent se dérouler des échanges sur les pratiques expérimentées et sur les savoirs construits par chacun. Cela nécessite confiance et loyauté mais aussi de savoir où et comment rendre visibles tous ces ajustements, ces transgressions, puis surtout de pouvoir les justifier aux yeux de ceux avec qui je m'invite ou suis invité à les partager.

Deux types de critères vont alors entrer en jeu: **des critères opératoires**, d'efficacité, d'efficacité technique, **et des critères de valeur**, où ce que je fais est jugé "juste" , éthiquement ("c'est bon pour nous tous: on gagne du temps, de l'énergie, des possibilités de souffler, c'est plus sain, c'est moins physiquement douloureux, moins dangereux, etc.") et moralement ("et c'est bien, à nos yeux: c'est plus équitable, moins discriminant, plus adapté aux difficultés ou désirs de chacun, etc.").

Ce qui se crée alors, c'est un accord normatif, des règles de travail co-construites et partagées, résultat d'une délibération (possiblement) démocratique. La communauté de travail devient

en soi un espace d'auto-organisation collective, où se produisent démocratiquement des règles communes et réversibles, qui ont à voir avec le "savoir-faire technique" et le "savoir travailler ensemble". Voilà peut-être ce qui permet de définir un METIER.

Quelques réflexions encore.

1. Ceci montre que, pour que l'on puisse vraiment y travailler, **tout espace de travail doit être un lieu institué**, c'est-à-dire réglementé, préservé, aux règles connues, **de démocratie pleine et entière, de délibération permanente** où, à partir d'une parole sans tabou, se construisent les normes de métier. Sans cela, non seulement les insubordinations aux prescrits manquent d'efficacité à court terme (puisque non partagées, l'une pouvant même jouer contre l'autre) et à long terme (n'étant pas révélées, elles ne permettent jamais de réajuster à bon escient les prescrits inadaptés au réel), mais elles laissent libre court à des contournements injustes, moralement discutables, qui se déploient dans une sorte de clandestinité où peuvent jouer les rapports de force les plus vicieux et les plus violents, puisque ne faisant l'objet d'aucun contrôle transparent et d'aucune norme horizontalement définie (on peut penser ici à comment s'organise la vie en prison où les contournements des règles par les détenus sont permanents, sans quoi d'ailleurs la discipline carcérale elle-même serait impossible -les matons ne peuvent pas tout surveiller et tout punir- mais ces règles implicites, auto-produites par les détenus, sont loin d'être justes et bonnes pour tout le monde et y contrevenir peut exposer à la pire violence).
2. Attention donc à ne pas poser non plus comme forcément bon tout contournement de prescrits. Il arrive que, devant et voulant répondre par eux-mêmes à des contraintes d'efficacité que les prescrits ne permettent pas de résoudre (par respect de consignes en matière d'utilisation d'outils dangereux ou de protection sanitaire, par exemple), les travailleurs se mettent en danger, ou qu'ils le fassent pour se rendre le travail moins contraignant, moins dur, moins agaçant (ne pas mettre des vêtements de sécurité peu confortables, par exemple).
3. Aujourd'hui, certains gouroux du management renverse la pratique qui consistait à empêcher coûte que coûte les salariés de parler sur le lieu de travail parce que précisément il pourrait certes fomenter des coups foireux dans le dos de la direction (sabotage de l'outil, blocage de la chaîne, grève sauvage, etc) mais aussi partager entre eux des manières de s'ajuster aux prescrits et de les contourner, à leur avantage et selon leurs propres valeurs collectives, leur éthique. Dans "Storytelling", au chapitre intitulé "La chasse au silence et l'injonction aux récits" (Edition La Découverte/ Poche p.53), Christian Salmon raconte qu'aujourd'hui le management moderne renverse sa stratégie et veut faire parler le travailleur, donner une visibilité à son expérience mais surtout acquérir par là une visibilité, sa visibilité, sur ce qui s'en dégage, puis se mêler, en les valorisant, en les formalisant, des délibérations où se décident les ajustements et du coup l'éthique, les valeurs en vertu desquelles les choix collectifs vont être opérés, vont fonder les nouveaux prescrits, qui deviennent du coup plus efficaces pour l'entreprise mais aussi restent conformes à ses valeurs à elle, à "l'ADN" qui est la sienne.
4. Rendre visibles, sous contrôle de l'entreprise, ces stratégies de contournements n'est donc pas sans danger pour qui pense que les rapports de production sont foncièrement antagoniques. Danièle Linhart, sociologue, auteure de "La Comédie

humaine du travail, De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale” (édition Erès, 2015) et qui a notamment préfacé le livre de Riposte.cte “Pour une réduction collective du temps d’emploi”, dénonçait elle-aussi dans un article du Monde Diplomatique¹ cette obsession managériale à inonder les travailleurs de prescrits. Elle explique même avec brio la stratégie managériale qui consiste à rendre ces prescrits toujours changeants. Le but: empêcher qu’en s’en emparant et en les adaptant à leur sauce, les travailleurs développent un savoir-faire dangereux dans le rapport de force et de classe capital-travail. Au nom d’une méfiance de classe finalement, les directions d’entreprises préfèrent donc se passer du savoir-faire que les travailleurs eux-mêmes peuvent tirer de leur expérience de travail, d’une mise en œuvre souple et ajustée de prescrits “toutes choses restant égales par ailleurs” dans ces situations réelles, complexes et mutantes que sont celles où le travail s’exerce concrètement.

Danièle Linhart pose clairement les conditions qui seraient nécessaires pour que cette ouverture, cette transparence se fasse, à savoir reconnaître à ce savoir-faire et à ceux qui le cultivent une légitimité : “Une réelle contribution des salariés à la définition de leurs méthodes de travail et des critères d’efficacité qui le déterminent suppose qu’on leur reconnaisse le droit et la légitimité de développer un rapport à leur travail et à leur entreprise fondé sur leur professionnalité et sur leur expérience. C’est la condition indispensable pour libérer l’inventivité, la créativité, la réactivité, mais aussi pour rompre avec le mal-être qui accompagne la mise au travail infantilisant et irrespectueuse du management moderne sous ses différentes formes.» Mais reconnaître cette légitimité, l’efficacité et même la nécessité finalement de ce savoir-faire de métier, ce professionnalisme réel, cela se paie et cela se paie cher car cela se paie en salaire augmenté mais aussi en pouvoir, et ça, le management le sait.

Danièle Linhart en appelle pourtant à créer cette utopie d’entreprises, toujours capitalistes, toujours salariales donc, mais qui oseraient sortir de l’invisibilité contrainte le savoir-faire et l’intelligence des travailleurs, et donc rompre avec l’impossibilité organisée de leur développement. Faire ce pari reviendrait pour les entreprises de choisir de dégager leurs salariés du carcan improductif de la subordination alors que celle-ci est précisément ce qui définit le rapport salarial lui-même. Beau paradoxe.

Pour notre part, à l’issue du regard sur le travail auquel nous invite Christophe Dejours, nous en déduisons comme elle que la subordination du travail et donc du travailleur à un double marché, celui de l’emploi et celui des marchandises, rend le travail inefficace, inopérant, pathogène même, bref le détruit, mais en toute logique nous en déduisons aussi que le travail n’est pas dès lors possible en régime capitaliste, et dans les modalités d’organisation du travail qui s’y trouvent nécessairement préconisées: emploi, travail indépendant, franchise, auto-entrepreneuriat, etc.

Thierry Müller, activiste de Riposte.cte

¹ « Imaginer un salariat sans subordination », D. Linhart, in <http://www.monde-diplomatique.fr/2017/07/LINHART/57684> .