

Enfer ou paradis : rythme de travail, Risques psychosociaux, discriminations, collaboration

Souffrance au travail, néolibéralisme et résistance

Ubernout : le titre de cette journée semble en dire beaucoup plus que le jeu de mots cocasse qu'il représente au premier abord.

Existerait-il un lien entre Uber firme multinationale, représentante quasi-paradigmatique d'un capitalisme néolibéral débridé, que d'aucuns nomment *capitalisme de plateformes*, et le burn-out figure, elle aussi exemplaire, des pathologies de notre modernité ?

En somme, le titre de ce colloque formule une proposition dans son énoncé même : il y aurait un lien entre néolibéralisme et pathologies mentales liées au travail.

Mon exposé tentera de suivre cette proposition comme un fil conducteur, qui nous conduira dans un premier temps à tenter de mettre en lumière les liens entre santé mentale et travail, et notamment les processus en jeu dans la construction de l'identité par le truchement du travail.

Dans un deuxième temps, je définirai plus précisément les liens entre les nouvelles formes d'organisation du travail et la santé qui peut conduire à « l'enfer » formulé dans l'intitulé de la communication.

Et dans un troisième temps, j'essaierai de formuler un certain nombre de propositions qui pourrait nous permettre de penser ce qui pourrait être la reconquête d'un « paradis » par le biais du travail.

Ici, je vais tenter de préciser ce que la psychodynamique du travail peut apporter à l'analyse des rapports entre travail et subjectivité. Les enjeux de cette analyse sont de deux ordres : comprendre les conséquences humaines du tournant néo-libéral d'une part ; enrichir la conception de l'action dans le champ politique d'autre part. Je soutiendrai l'idée que le chemin permettant de réunir la subjectivité à la théorie de l'action passe par une analyse précise des rapports entre le travail et la vie.

La psychodynamique du travail est d'abord une discipline clinique qui s'appuie sur la description et la connaissance des rapports entre travail et santé mentale. C'est

ensuite une discipline théorique qui s'efforce d'inscrire les résultats de l'investigation clinique du rapport au travail dans une théorie du sujet, qui tient compte à la fois de la psychanalyse et de la théorie sociale.

QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL ?

Les controverses entre les disciplines – sociologie, économie, ergonomie, psychologie, sciences de l'ingénieur – tiennent à des conceptions très différentes du travail. Pour les uns il s'agit avant tout d'un rapport social (typiquement : un rapport salarial), pour les autres il s'agit surtout de l'emploi, pour d'autres encore il s'agit d'une activité de production sociale, etc.

Pour nous, à partir du regard clinique, le travail c'est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. En d'autres termes, pour le clinicien, le travail ce n'est pas en première instance le rapport salarial ou l'emploi, c'est le " travailler ", c'est-à-dire un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes (matérielles et sociales). Ce qui, pour le clinicien encore, apparaît comme la caractéristique majeure du " travailler " c'est que, même si le travail est bien conçu, même si l'organisation du travail est rigoureuse, même si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérence organisationnelle, d'imprévu, provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines, que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, de l'équipe, de la hiérarchie, des clients, ... Il faut le reconnaître il n'existe pas de travail d'exécution.

De fait existe toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation. Ce décalage entre le prescrit et le réel se retrouve à tous les niveaux de l'analyse entre tâche et activité ou encore entre organisation formelle et organisation informelle du travail. Travailler c'est donc combler l'écart entre le prescrit et le réel. Or ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou

découvert par le sujet qui travaille. Ainsi, pour le clinicien, le travail se définit-il comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore ce qu'il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions.

LE RÉEL DU TRAVAIL

Comment donc se fait connaître au sujet qui travaille cet écart irréductible entre la réalité d'un côté, les prévisions, les prescriptions et les procédures de l'autre ? Toujours sous la forme de l'échec : le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise. Le monde réel résiste. Il confronte le sujet à l'échec d'où surgit un sentiment d'impuissance, voire d'irritation, de colère ou encore de déception ou de découragement. Le réel se fait connaître au sujet par un effet de surprise désagréable, c'est-à-dire sur un mode affectif. C'est toujours affectivement que le réel du monde se manifeste au sujet. Mais dans le temps même où le sujet éprouve affectivement la résistance du monde, c'est l'affectivité qui se manifeste en soi. Ainsi est-ce dans un rapport primordial de souffrance dans le travail que le corps fait simultanément l'expérience du monde et de soi-même.

SOUFFRANCE ET INTELLIGENCE

Mais le " travailler " ne se réduit pas à l'expérience pathique du monde. La souffrance affective, absolument passive, de la rencontre avec le réel, en tant qu'elle marque une rupture de l'action, n'est pas que le point d'aboutissement ou le terme du processus qui lie la subjectivité au travail. La souffrance est aussi un point de départ. Dans cette expérience se concentre la subjectivité, la souffrance devient un point d'origine dans la mesure même où cette condensation de la subjectivité sur elle-même annonce un temps de dilatation, de redéploiement, de réexpansion qui lui succède. La souffrance n'est pas qu'une conséquence ultime du rapport au réel, elle est en même temps prétention de la subjectivité vers le monde, à la recherche de moyens d'agir sur le monde, pour transformer cette souffrance en trouvant la voie pour surmonter la résistance du réel. Ainsi la souffrance est-elle à la fois impression subjective du monde

et origine du mouvement de conquête du monde. La souffrance, en tant qu'elle est affectivité absolue, est l'origine de cette intelligence qui part à la recherche du monde pour s'éprouver soi-même, pour se transformer, pour s'accroître elle-même.

Dans ce mouvement qui part du réel du monde comme résistance à la volonté ou au désir, pour s'achever en intelligence et en pouvoir de transformer le monde – dans ce mouvement donc - la subjectivité elle-même se transforme, s'accroît et se révèle à elle-même.

SUBJECTIVITÉ. CORPS ET SUJET

Depuis l'origine de l'expérience de la résistance du monde jusqu'à l'intuition de la solution pratico-technique et l'expérimentation des réponses au réel, c'est toujours le corps qui est impliqué en premier. Contrairement à ce que suppose le sens commun, le travail intellectuel lui-même ne se réduit pas à une cognition pure. Au contraire travailler passe d'abord par l'expérience affective de la souffrance, du pathique. Pas de souffrance sans un corps pour l'éprouver. De fait l'intelligence au travail n'est jamais réductible à une subjectivité surplombant le sujet. La subjectivité ne s'éprouve que dans la singularité irréductible d'une incarnation, d'un corps particulier et d'une corporéité absolument unique.

L'INTELLIGENCE ET LE CORPS

Une longue discussion serait nécessaire pour expliciter les rapports entre l'intelligence au travail et le corps. L'habileté, la dextérité, la virtuosité et la sensibilité technique, passent par le corps, se capitalisent et se mémorisent dans le corps et se déploient à partir du corps. Le corps tout entier et non le seul cerveau, sont le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail. Le travail révèle que c'est dans le corps lui-même que réside l'intelligence du monde et que c'est d'abord par son corps que le sujet investit le monde pour le faire sien, pour l'habiter. La formation de cette intelligence passe par la relation prolongée et opiniâtre du corps avec la tâche. Elle

passer par une série de procédures subtiles de familiarisation avec la matière, avec les outils et avec les objets techniques.

Par exemple pour acquérir la maîtrise d'une machine-outil, pour devenir vraiment habile avec elle, il faut sentir cette machine, c'est-à-dire développer une sensibilité qui épouse toutes ses caractéristiques mécaniques. Il semblerait que ce soit la même chose chez vous les avocats lorsqu'il s'agit de traiter un cas, un dossier. Il faut se familiariser avec le cas, le dossier, le client pour pouvoir ensuite savoir comment l'appréhender. Et parfois lorsqu'on est bien emmerdé avec une situation que l'on endure les difficultés inhérentes avec ce qui résiste, il arrive que l'on trouve une voie de résolution du problème pendant la nuit, en se réveillant le matin ou en jouant avec ses enfants. En somme pour acquérir la maîtrise technique du métier d'avocat il faut savoir être habité par son travail, faire corps avec les situations.

Par exemple, pour un chauffeur de bus ou un tourneur-fraiseur pour déployer ses habiletés il faut dialoguer avec la machine, et en passer par un fantasme : un fantasme étrange, un fantasme vitaliste. Je suis sûr que vous vous êtes déjà surpris à parler à votre ordinateur ou à un dossier. Dans le cas d'un ouvrier spécialisé, il faut prêter une vie à la machine, la manipuler comme si c'était un animal, pour pouvoir la domestiquer. A force de développer ainsi cette intimité avec la machine, je finis par l'aimer. C'est pourquoi les ouvriers donnent parfois des petits noms à leur machine : " Titine ", et ils lui parlent : « Vas-y marche ; allez, avance ! » etc. Et dès qu'ils en ont le temps, ils la démontent, la nettoient, l'entretiennent, comme s'il s'agissait d'un être cher, un enfant, un animal domestique, ou un corps. Zola décrit cela dans " La bête humaine " chez le mécanicien avec sa machine à vapeur lancée sur les rails.

C'est cela l'intelligence du corps. Mais dans le même temps où j'acquies cette intimité avec la machine, je découvre, en moi de nouvelles habiletés, de nouveaux savoir-faire, de nouveaux registres de sensibilité, j'apprends à sentir et à aimer le contact avec le métal, avec le bois, avec la pierre, avec les clients, avec la cour. Je peux même éprouver une véritable émotion à palper une pierre, à caresser le bois, à réaliser une plaidoirie c'est donc dans le temps même où je travaille, que ma sensibilité et ma subjectivité se développent et s'accroissent.

En devenant plus habile dans mon travail, je me transforme moi-même, je m'enrichis, peut-être même que je m'accomplis.

Tout ce que je viens de décrire est vrai pour le maître nageur exemple qui apprend à surveiller avec ses oreilles, il habite la piscine, ses vibrations, ses bruits, les cris, les silences, les remous de l'eau dans le bassin.

La maîtresse d'école aussi, ne tient sa classe que parce qu'elle sent les enfants et leur attention ou leur fatigue, avec son corps.

Il convient d'y insister: le corps dont il est ici question, ce corps qui s'approprie le monde selon un processus dont Michel Henry (1987) propose l'analyse sous le concept de " corpspropriation " du monde, n'est pas le corps des biologistes : c'est un deuxième corps, le corps qu'on habite, le corps qui s'éprouve affectivement, le corps qui est engagé aussi dans la relation à l'autre : gestic, mimique, sueurs, tremblements, sourire, etc. autant de touches d'un répertoire de techniques du corps, au sens que Marcel Mauss (1934) donne à ce terme, mises au service de l'expression du sens et de la volonté d'agir sur la sensibilité de l'autre.

Encore faut-il insister sur une particularité de ce processus d'appropriation ou de corpspropriation du monde et des objets techniques. Ce processus implique la subjectivité tout entière, car la subjectivité est une et infrangible. Dès qu'elle se dissocie s'annonce le spectre de la maladie mentale (dissociation psychotique, morcellement de la dépersonnalisation). La corpspropriation suppose d'entretenir un commerce prolongé et obstiné avec l'expérience de l'échec, des chemins sans issue, des tentatives vaines, des essais contrariés, de l'impuissance.

La corpspropriation suppose que le sujet soit habité par la souffrance du travailler, de la résistance et des dérobades du monde à son pouvoir et à sa maîtrise. Pour que se forme cette intimité avec la matière et les objets techniques, il faut que le sujet accepte d'être habité par le travailler, jusque dans ses insomnies, jusque dans ses rêves. C'est à ce prix qu'il finit par acquérir cette familiarité avec l'objet du travailler qui confère à l'intelligence son caractère génial, c'est-à-dire son pouvoir d'ingéniosité.

On aura compris que, de ce fait, le travail n'est pas, comme on le croit souvent, limité au temps physique effectif passé à l'atelier ou au bureau. Le travail déborde toute limite impartie au temps de travail, il mobilise la personnalité tout entière.

INTELLIGENCE AU SINGULIER ET INTELLIGENCE AU PLURIEL

Nous avons jusqu'à ce point de notre développement simplifié le problème posé par le travailler, en l'analysant essentiellement comme une expérience solipsiste du rapport de soi à soi. Mais le travail ordinaire ne se présente pas seulement de cette façon. Dans le contexte contemporain, et peut-être depuis bien longtemps déjà, les situations ordinaires de travail ne peuvent pas être décrites comme la juxtaposition d'expériences et d'intelligences singulières. Car, en règle, on travaille pour quelqu'un: pour un patron, pour un chef ou un supérieur hiérarchique, pour ses subordonnés, pour ses collègues, pour un client, etc. Le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, c'est-à-dire qu'il se déploie dans un monde humain caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination. Travailler s'est engager sa subjectivité dans un monde hiérarchisé, ordonné et contraint, traversé par la lutte pour la domination. Ainsi le réel du travail n'est-il pas seulement le réel de la tâche, c'est-à-dire ce qui, par l'expérience du corps-à-corps avec la matière et les objets techniques se fait connaître au sujet par sa résistance à la maîtrise. Travailler, c'est aussi faire l'expérience de la résistance du monde social et plus précisément des rapports sociaux, au déploiement de l'intelligence et de la subjectivité. Le réel du travail n'est pas seulement le réel du monde objectif, il est aussi le réel du monde social.

COORDINATION ET COOPÉRATION

C'est pourquoi, ce qu'on appelle coordination suscite à son tour de nouvelles difficultés. Depuis le début de la tradition Taylorienne, les organisations du travail sont essentiellement consacrées à la division sociale et technique du travail, assignant à chacun des tâches, des attributions et des prérogatives limitées. Mais, là encore, si les travailleurs respectaient scrupuleusement ces directives des ingénieurs des méthodes et des gestionnaires, aucune production ne serait possible. C'est la " grève du zèle ". Pour que le procès de travail fonctionne, il faut réajuster les prescriptions et mettre au point l'organisation du travail effective, différente de l'organisation prescrite. A la

coordination (prescrite), les travailleurs répondent par la coopération (effective). Entre les deux s'interpose une série d'initiatives complexe qui, lorsqu'elle est efficace, aboutit à la formation de "règles de travail", voire de "règles de métier", élaborées par les travailleurs, qui consistent dans la stabilisation d'accords entre les membres du collectif sur les manières de travailler. Il s'agit ici de compromis entre les styles de travail, entre les préférences de chaque travailleur, de façon à les rendre compatibles. Aboutir à ce résultat suppose que chaque travailleur, individuellement, s'implique dans le débat collectif pour y témoigner de son expérience, pour s'efforcer de rendre visibles et intelligibles ses coups de main, ses savoir-faire, ses habiletés, ses modes opératoires. Il ne s'agit pas qu'il témoigne de son activité effective, il faut encore qu'il la rende compréhensible et qu'il justifie les écarts qu'il s'autorise par rapport aux procédures. Dans le meilleur des cas, les modalités de travail singulières font l'objet d'une confrontation, d'une comparaison, d'une discussion collective qui permet de choisir celles qui sont acceptables et celles qui doivent être proscrites.

Des arbitrages sont parfois nécessaires. En fin de compte, toute cette activité de confrontation suppose que soient échangés des arguments fondés non seulement sur des considérations techniques, mais aussi sur la référence à des préférences, à des goûts, à l'âge, au sexe, à la santé et aux antécédents médicaux, à des valeurs enfin : soit une confrontation d'arguments tant techniques qu'éthiques, c'est-à-dire une confrontation d'arguments hybrides qu'on appelle "opinions". Les accords passés entre les travailleurs au sein d'un collectif, d'une équipe ou d'un métier, qui se stabilisent sous forme d'accords normatifs et, au maximum sous forme de règles de travail, ont toujours une double vectorisation : un objectif d'efficacité et de qualité du travail d'une part, un objectif social, d'autre part. La coopération suppose, de fait, un compromis qui est toujours à la fois technique et social. Cela tient au fait que travailler, ce n'est jamais uniquement produire : c'est aussi et toujours vivre ensemble. Et le vivre ensemble ne va pas de soi, il suppose la mobilisation de la volonté des travailleurs en vue de conjurer la violence dans les litiges ou les conflits qui peuvent naître de désaccords entre les parties sur les manières de travailler. Cette activité complexe est connue sous le nom de "activité déontique". C'est grâce à cette dernière que l'organisation réelle du travail évolue et s'adapte, en fonction de la

composition du collectif et de la transformation matérielle du procès de travail.

Du point de vue de l'engagement de la subjectivité dans le travailler, la coopération suppose, dans une certaine mesure, une limitation consentie (ou imposée ?) à l'expérience de l'intelligence et au déploiement de la vie singulière dans l'activité. Apporter sa contribution et son consentement aux accord normatifs dans un collectif, implique donc souvent le renoncement à une partie du potentiel subjectif individuel, en faveur du vivre ensemble et de la coopération.

Pourquoi consent-on à participer à la coopération quand on sait les risques que supposent l'engagement dans la discussion collective (activité déontique) et l'auto-limitation de la subjectivité ?

Pour une raison extrêmement précise : mobiliser son intelligence et sa subjectivité, s'engager dans le débat d'opinions, c'est bien-sûr, une contribution essentielle au service de la production. Si l'on offre ainsi cette contribution, avec tous les risques qu'elle implique, c'est parce qu'en retour de cette contribution, on attend, ou l'on espère, une rétribution. Quelle rétribution?

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce qui mobilise l'intelligence n'est pas seulement la rétribution matérielle, le salaire, c'est une rétribution symbolique, ou encore " morale ". Et cette rétribution prend une forme extrêmement précise :c'est la reconnaissance.

Reconnaissance au double sens du mot :

- Gratitude d'une part.
- Reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille d'autre part, c'est-à-dire de la réalité de ce qui, dans le travail, n'est pas visible, mais est, finalement, ce dont aucune organisation ne peut se passer.

La reconnaissance n'est pas une simple gratification plus ou moins démagogique. Pour avoir son efficacité symbolique, la reconnaissance passe par des jugements.

Deux formes de jugement

: 1- le jugement d'utilité.

Utilité économique, sociale ou technique de la contribution apportée par le travailleur.

2 - Le jugement de beauté : qui s'énonce toujours en termes esthétiques : c'est de la " belle ouvrage ", c'est un " beau béton ", c'est un " beau tableau électrique ", c'est une " démonstration élégante ", c'est une " belle conférence ".

Ce jugement ne peut être proféré que par ceux qui connaissent le travail de l'intérieur, les collègues, les pairs. Il octroie en retour l'appartenance à un collectif, à un métier, à une communauté.

Grâce au jugement de beauté la reconnaissance confère un statut nouveau à celui qui travaille :

- c'est un chercheur comme les autres chercheurs
- c'est un mécanicien, reconnu comme un vrai mécanicien par les autres mécaniciens, etc.

Mais, et ce point est capital, la reconnaissance comme rétribution symbolique pour la contribution, ne porte pas sur la personne. Elle porte sur le travail, la qualité du travail. Le jugement de reconnaissance porte sur le faire. C'est dans un deuxième temps seulement que le sujet peut, éventuellement, rapatrier ce jugement du registre du faire dans le registre de l'être : ainsi puis-je être transformé par la reconnaissance dans le sens de l'accomplissement de soi.

La reconnaissance peut transformer la souffrance en plaisir. C'est la reconnaissance qui donne au travail son sens subjectif. L'enjeu de la reconnaissance symbolique, on le comprend, est considérable : c'est celui de l'identité qui cherche à s'accomplir. C'est parce que le travail peut donner des gratifications essentielles dans le registre de l'identité, que l'on peut obtenir la mobilisation subjective, l'intelligence et le zèle de ceux qui travaillent.

Si l'on tient compte de ce que la coopération peut apporter dans le registre individuel et dans le registre social, on peut comprendre pourquoi peut se constituer une solidarité fondamentale entre l'expérience subjective qui se cherche elle-même et l'implication collective dans la volonté d'apporter une contribution aux conditions éthiques du vivre ensemble.

UBERISES LES AVOCATS ?

Avec tout ce que je viens de présenter et avec la tenue de ce colloque, il semblerait que des évolutions de votre travail entravent la dynamique qui permettrait d'entretenir un rapport positif entre santé mentale et travail. Je n'ai malheureusement jamais réalisé d'enquête auprès des avocats mais les éléments rapportés tendent à considérer qu'il existe un accroissement des pathologies chez la communauté des avocats pourraient être interprétés comme étant en lien avec les transformations de votre organisation du travail. Envahissement des *legal tech*, transformation de l'aide juridictionnelle, modification de la procédure de saisie des prud'hommes, instauration du décret Magendie qui intensifie les contraintes relatives au délai des procédures, rigidification des procédures sur le modèle des démarches qualités, etc. Toutes ces directives qui sont le fruit de la contamination de votre pratique par la gouvernance par les nombres, indique une modification radicale de votre organisation du travail. Or, vous êtes des praticiens libéraux et il est communément admis que la pratique en libérale permet une autonomie et donc une mainmise sur votre organisation du travail.

Avant de poursuivre, il faut, tout de même, préciser ce qu'on entend par « organisation du travail ». Elle ne relève pas de ce qu'on appelle communément *les conditions de travail* (le temps de travail et les horaires, l'environnement bio-chimique, le contrat de travail, la distribution des bureaux, etc..).

Non, l'organisation du travail est caractérisée d'une part, par la division **technique** du travail qui définit la division des tâches entre les travailleurs, les modes opératoires et, d'autre part, la division **humaine** du travail mise en place pour contrôler la bonne exécution des tâches prescrites, c'est à dire la surveillance, la discipline, la hiérarchie, bref, les modalités de direction des entreprises.

Par cette définition, on voit bien que l'idée que vous seriez autonome dans la mise en place et la conception de votre organisation du travail est un leurre !!!

C'est pourquoi, le lien ou plutôt le parallèle réalisé avec les plateformes de type Uber nous permet de reconsidérer à nouveaux frais la question liée à l'organisation du travail

Dans cette perspective, je vais donner quelques éléments liés à l'évolution contemporaine des formes d'organisation du travail, de gestion et de management, après le tournant néo-libéral, qui reposent sur des principes qui suggèrent précisément de sacrifier la subjectivité au nom de la rentabilité et de la compétitivité. Parmi ces principes je n'en extrairai que deux, à titre d'illustration et qui peut-être vous permettront d'engager une réflexion sur ce qu'il vous arrive.

Le premier principe est le recours systématique à l'évaluation quantitative et objective du travail. Cette conception a totalement infiltré le droit et je renvoie au chapitre 8 de l'ouvrage de d'Alain Supiot, la gouvernance par les nombres. Il explique notamment que : « *L'emprise de la gouvernance sur le droit a acquis en peu d'années une telle ampleur qu'elle ne se prête pas à une description exhaustive d'un corpus juridique trop abondant.* » (Supiot, 2015, p. 219).

Autrement dit, les prescriptions produites aujourd'hui par le droit sont infiltré par la logique numéraire et comportent en elles-mêmes l'un des principes fondamentaux du néolibéralisme.

Dans les entreprises, cela prend la forme de la généralisation de l'évaluation individualisée des performances.

Si l'on critique parfois les méthodes d'évaluation, la plupart de nos contemporains admet la légitimité de cette dernière, parce que, gagnés par la domination symbolique des sciences expérimentales, ils pensent que tout, en ce monde, est évaluable. Si, comme nous l'avons vu, l'essentiel du travailler relève de la subjectivité, ce qui est évalué ne correspond pas au travail. De nombreuses évaluations, parfois très sophistiquées, conduisent à l'absurdité et à des injustices intolérables vis-à-vis de la contribution réelle de ceux qui travaillent. A la vérité, on ne sait pas ce que l'on évalue, mais ce n'est certainement pas le travail. De ce fait, l'évaluation fonctionne surtout comme un moyen d'intimidation et de domination. Mais sa vocation primordiale est la

relégation de la subjectivité hors des débats sur l'économie et le travail.

Le deuxième principe des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de direction des entreprises est l'individualisation et l'appel à la concurrence généralisée entre les personnes, entre les équipes et entre les services. Les contrats d'objectifs, l'évaluation individualisée des performances, la concurrence généralisée entre les agents et la précarisation des formes d'emploi, conduisent au développement de conduites déloyales entre pairs et à la ruine des solidarités. Le résultat de ces pratiques managériales est l'isolation de chaque individu, la solitude et la désagrégation du vivre ensemble, ou mieux encore la désolation au sens qu'Hannah Arendt (1951) donne à ce terme, c'est-à-dire l'effondrement du sol que constitue ce par quoi les hommes reconnaissent entre eux ce qu'ils ont en commun, ce qu'ils partagent et ce qui est au fondement même de la confiance des hommes les uns dans les autres.

Les conséquences de ces principes d'organisation du travail c'est, d'un côté, l'accroissement extraordinaire de la productivité et de la richesse, mais de l'autre c'est l'érosion de la place accordée à la subjectivité et la perte dramatique du sens du travail. Il en résulte une aggravation des pathologies mentales du travail en augmentation dans tout le monde occidental, l'apparition de nouvelles pathologies, en particulier des suicides sur les lieux mêmes du travail, ce qui n'arrivait jamais avant le tournant néolibéral, et le développement de la violence dans le travail, l'aggravation des pathologies de surcharge et l'avènement du Burn-out comme pathologie fourre-tout mais décrivant la dérive d'un monde. C'est notamment par la perte de sens induite par les transformations néolibérales du travail que peut se comprendre l'épuisement vécue par un certain nombre d'entre vous.

RESISTANCE ET COOPERATION

Mais, il faut le répéter, aucune organisation, aucune entreprise, aucun système ne fonctionne de soi-même, automatiquement, par le génie d'une quelconque logique interne. Tout système a besoin, pour fonctionner, non seulement de l'obéissance des hommes et des femmes mais de leur zèle, c'est-à-dire de leur intelligence. L'évolution contemporaine de l'organisation du travail n'est pas une fatalité. Elle relève de la volonté — et du zèle — des hommes et des femmes qui la font fonctionner. Si le

travail peut générer le pire, comme aujourd'hui, dans le monde humain, il peut aussi générer le meilleur. Cela dépend de nous et de notre capacité de penser grâce à un renouvellement conceptuel, les rapports entre subjectivité, travail et action.

Dans cette perspective, si nous tentons de penser une résistance à l'ordre néolibéral de la société, peut être s'agit-il de redéfinir les coordonnées de la lutte. En effet, à partir des travaux de ma thèse, je propose de constituer comme priorité de lutter contre l'organisation néolibérale de l'entreprise et de la société qui instaure, en reprenant les termes de Pierre Bourdieu (1998) d'abord une « lutte de tous contre tous ». Christophe Dejours avait déjà jeté les bases, dans *Souffrance en France, d'une praxis de résistance* en donnant les outils conceptuels permettant de comprendre contre quoi la résistance devait s'engager. Contre quoi s'agit-il donc de résister dans l'organisation néolibérale du travail. C'est, 1 – contre Le déni du travail vivant –, 2 – contre La banalisation du mal et de l'injustice sociale – et 3 – contre La destruction des collectifs et l'avènement de la solitude, que la lutte doit aujourd'hui s'engager. Autrement dit, ce qu'il s'agit d'éviter, dans un premier temps du moins, est la *lutte acharnée entre les braves gens* à laquelle conduit l'organisation néolibérale de la société.

Ce chemin, bien sûr, n'est pas sans risques. En effet, si le droit est contaminé par les directives gestionnaires il s'agira à un moment ou un autre de penser, comme vous le faite déjà, des liens entre légalité et légitimité.

En suivant Franck Fischbach, on peut dire que l'organisation néolibérale du travail est « *marquée par l'imposition systématique au travail de normes empruntées aux formes les plus dérégulées, individualistes et concurrentielles des logiques de marché, [et souscrire à l'idée que] l'on peut penser que le moment est venu de tenter un retournement du processus. Il faudrait alors prendre appui sur le travail lui-même, sur le travail vécu et vivant, à la fois sur le plan des faits et sur celui des normes.* » (Fischbach, 2015, p. 151).

En suivant C. Dejours, nous devons par conséquent admettre que l'organisation néolibérale du travail est à l'origine d'une tentative d'éradication des conditions favorables – et nécessaires – à une coopération dont les travailleurs auraient l'initiative par la liberté de la délibération et la convivialité (Dejours C. , 2009d).

Cependant, la coopération au fondement de la résistance ne saurait être une « simple recomposition de la coopération ordinaire ». Pour le dire autrement, toute

recomposition des coopérations ne saurait nous permettre de concevoir une résistance dans le contexte actuel. En effet, pour pouvoir être envisagée, la résistance au sein de l'organisation gestionnaire du travail ou néolibérale doit être pensée dans ses dimensions éthiques et politiques.

En effet, la reconstitution des coopérations comme socle d'une résistance dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail ne saurait s'affranchir d'un rapport intime au politique.

Ainsi commence à se dégager la qualité de ce qui peut faire de la coopération une coopération que nous nommerons « extraordinaire », à savoir caractérisée par sa *visée éthique, sa préoccupation à l'égard des œuvres humaines et de la vie*. En d'autres termes, si la coopération ordinaire permet de reconstruire les liens de civilité entre les membres d'un collectif et autorise par là-même la réalisation d'une œuvre commune, la coopération extraordinaire, quant à elle, non seulement permet cette reconstitution, mais plus encore vise consciemment à établir un rapport intime entre l'œuvre commune et la *Kultur*¹. En ce sens, affranchie du jugement de reconnaissance institutionnelle, se confrontant au vécu de souffrance éthique et avant tout traversée par les valeurs et les idéaux de l'humanité, elle repose sur une pensée politique envisageant d'emblée le lien entre le *faire* et la cité. Alors, à l'instar des Robins des bois s'engageant dans le droit à l'Energie pour tous, de certains juges et greffières questionnant la place de la justice dans la construction de l'édifice démocratique, ou des agents de l'ONF mobilisés dans l'action en ayant comme questionnement central « Quelle forêt pour nos enfants ? » (Pons & Tellechea, 2017), les travailleurs peuvent commencer à ancrer leur pratique dans une lutte pour un monde plus juste.

Dans cette perspective, la référence au travail vivant et à la psychodynamique du travail permet de formuler l'idée qu'une *praxis de résistance en situation de travail* ne peut se déployer que par le truchement de la coopération extraordinaire, en tant que celle-ci permet avant tout de reconstituer les liens de civilité entre les gens –en leur permettant de réaliser un travail encore honorable à leurs yeux tout en élaborant les linéaments d'une société future.

¹ Entendu au double sens allemand de civilisation et de culture

Pour conclure, nous pouvons nous risquer à cette formule, en nous inspirant des termes utilisés dans le programme du conseil National de la Résistance : *la praxis de résistance en situation de travail n'a pas d'autre raison d'être que la coopération extraordinaire sans cesse intensifiée.*

Voici quelques éléments que je propose via les savoirs institués en psychodynamique du travail et que je sou mets donc à votre discussion.

Merci de votre attention