



**HAL**  
open science

# Défenses et résistance en psychodynamique du travail

Antoine Duarte

► **To cite this version:**

Antoine Duarte. Défenses et résistance en psychodynamique du travail. Psychologie. Université Sorbonne Paris Cité, 2017. Français. NNT : 2017USPCB214 . tel-02280118

**HAL Id: tel-02280118**

**<https://theses.hal.science/tel-02280118v1>**

Submitted on 6 Sep 2019

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

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

**Université Paris Descartes**

École Doctorale « Cognition, Comportements, Conduites humaines » (ED 3CH 261)

Laboratoire de Psychologie Clinique, Psychopathologie, Psychanalyse (EA 4056)

**THÈSE**

En vue de l'obtention du

Doctorat de Psychologie de l'Université Paris Descartes - Sorbonne Paris Cité

Présentée et soutenue publiquement par

Antoine Duarte

Le 21 novembre 2017

**Défenses et résistance en psychodynamique du travail**

Sous la direction de Monsieur le Professeur Christophe Dejours

**JURY**

Directeur

Monsieur le Professeur Christophe Dejours, Université Paris Descartes

Rapporteurs

Monsieur le Professeur André Sirota, Université Paris Ouest Nanterre

Madame le Professeur Hélène Tessier, Université Saint-Paul (Ottawa)

Jury

Monsieur le Professeur Rony Brauman, IEP de Paris

Monsieur le Professeur Jean-Michel Chaumont, Université Catholique de Louvain

Monsieur le Professeur Emmanuel Renault, Université Paris Ouest Nanterre

Monsieur le Professeur Gérard Valléry, Université de Picardie

*Aux jours heureux,*

# Remerciements

Nombreux sont celles et ceux qui ont participé d'une manière ou d'une autre à ce travail. Ce moment est difficile car l'écriture des remerciements ne saurait rendre compte concrètement de l'étendue de ma gratitude envers les personnes que je vais citer. Par ailleurs, j'ai compris lors de ces trois années que la réalisation d'un travail de thèse est aussi et toujours un travail collectif. Sans eux cette thèse n'aurait jamais pu commencer, se déployer ni aboutir. Je souhaite donc les remercier :

- Tout d'abord, le Professeur Christophe Dejours de m'avoir fait confiance et d'avoir accepté de diriger ce travail. Son exigence et sa rigueur intellectuelles ont été mon fil conducteur tout au long de ce cheminement. J'espère que ce travail honorera la discipline dont il est le fondateur.
- Le Professeur André Sirota et le Professeur Hélène Tessier d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ma thèse.
- Le Professeur Rony Brauman, le Professeur Jean-Michel Chaumont, le professeur Emmanuel Renault et le Professeur Gérard Valléry, d'avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.
- Mes collègues de l'équipe de recherche de psychodynamique du travail et de l'action. Nos séances de travail ont nourri ma réflexion et influencé de manière considérable mon travail d'élaboration et d'écriture. En outre, ils ont été un soutien important dans les moments les plus difficiles de ce parcours.
- Isabelle Gernet pour sa prévenance, son souci à mon égard et pour notre coopération constante pour faire face aux imprévus du travail : je ne saurai jamais assez lui exprimer ma gratitude.
- Stéphane Lelay pour notre travail commun et pour la démonstration qu'il réalise au quotidien de ce que peut-être une recherche rigoureuse, juste et sans concession.
- Patricio Nussold pour notre amitié et la confiance indéfectible qui nous lie désormais.
- Estelle Dufrene pour ses encouragements constants et sa bienveillance.
- Virginie Hervé qui a su prendre soin de moi, « son poussin », tout au long de mon travail et pour sa prévenance à mon égard.
- Jean-Claude Vautrin pour notre complicité amicale qui m'a réchauffé quand les temps étaient plus durs et pour le génie de sa contribution dans le vivre-ensemble du 41 rue Gay-Lussac.

- Laurence Trébucq pour son amicale présence, ainsi que toute la joyeuse équipe de la salle de restauration du 41 rue Gay-Lussac qui fait vivre une convivialité formidable au sein de cet illustre bâtiment.
- Christophe Maneaud, directeur de l'ASTI, qui a été un appui indéfectible et a rendu possible la réalisation de ce travail. Il démontre quotidiennement qu'une alternative est possible en termes d'organisation du travail et que la beauté du travail peut encore servir de référence commune dans une institution. Il ne saurait imaginer à quel point je lui suis reconnaissant.
- Anne Barrère pour sa patience à mon égard et ses habiletés pour arriver à me sortir des difficultés dans lesquelles je sais si bien m'empêtrer. Il est difficile de rendre compte de tout ce que mon travail doit au sien.
- Mes autres collègues de l'ASTI qui ont su m'encourager et m'aider constamment : Delphine Demaegdt, Catherine Mouton, Sylvie Puel, Pascale Servouse.
- Mes collègues et amis de la superbe équipe de psychodynamique du travail du Sud-Ouest, et plus particulièrement Marc Ramos, Arnaud Caxavelli, Béatrice Leclerq et Elisabeth Allart.
- Les médecins du travail sans qui les enquêtes présentées dans cette thèse n'auraient jamais pu voir le jour. Et plus spécialement le Dr Nadine Khayi pour son engagement et les valeurs que nous partageons et le Dr Yannick Mahé pour son courage et la confiance sans faille qu'elle a pu m'apporter.
- Béatrice Edrei, ma référence professionnelle. Notre rencontre a été un tournant dans ma vie professionnelle et personnelle. Elle restera toujours pour moi le point de départ de cette formidable aventure. Ses encouragements, sa confiance ont toujours été capitaux dans la poursuite de mon engagement. Il est difficile pour moi de la remercier car parfois les mots manquent.
- Mes amis de toujours, mes autres frères, Aziz, Guiliano, Jérémy, Jonathan, Nordine et plus encore Ali et Kamal. Aucun ne peut savoir à quel point je leur suis redevable et la place capitale qu'ils occupent dans la réalisation de ce travail. Cette thèse, je l'ai aussi écrite grâce à eux. Ils seront toujours mes plus fidèles compagnons de route.
- Adrien L., Aurélien G., Christophe B., Cyril M., Fabien L., Julien G., Nicolas P., Romain C, qui m'ont soutenu tout au long de ce travail et sur qui je sais pouvoir compter dans toutes les circonstances.

- Daniel Pons, Ramuntcho Tellechea et Dominique Dall'Armi pour leur engagement dans un travail qui aura été pour moi un point d'appui essentiel dans cette thèse. J'ai appris beaucoup à leur côté, sûrement beaucoup plus qu'ils ne le croient.
- Marie Leclair, notre rencontre aura été un des moments les plus forts de ce travail. Elle a su m'indiquer par son engagement et sa pratique, certaines des voies que j'allais devoir emprunter pour mener à bien ce travail. Elle a été pour moi une source d'inspiration fondamentale durant cette recherche.
- Ma famille, mon frère Julien de m'avoir toujours soutenu. Martine, Julie, Sébastien, Peggy, Clara, Gabriel, ainsi que ma famille en Argentine, Uruguay et Espagne pour leur soutien infaillible et constant.
- Mes parents, Dominique et Lénine, qui par leur action sont à l'origine des questions qui ont conduit à la réalisation de cette thèse. J'espère que ce travail me permettra de leur transmettre la fierté qui est la mienne d'être leur fils.
- Roxane, ma compagne, ma relectrice, mon interlocutrice privilégiée, ma co-rédactrice. Chaque page de ce manuscrit porte la marque de son soutien indéfectible. Elle a été présente à tous les instants de la rédaction, m'a supporté dans les moments les plus difficiles, a éclairci ma pensée quand elle se brouillait, m'a réconforté quand je pensais échouer. Je tiens à lui exprimer ici ma gratitude, mon amour et ma considération. Sans elle, je ne sais pas si j'aurais pu avoir la force d'aller au bout de ce travail. Elle est assurément la personne à qui je dois le plus dans la réalisation de cette thèse.
- Enfin, tous les travailleurs et les travailleuses qui ont participé aux enquêtes de terrain et qui, confrontés aux tristes dérives du travail, tentent de continuer à travailler malgré les difficultés. Et plus spécialement à Anne, Bénédicte, Catherine, Cécile, Karine, Mariama, Marie, Nadia, Nathalie, mon travail avec elles m'a bouleversé. Je les remercie infiniment et leur dédie cette thèse.

# Résumé

## Défenses et résistance en psychodynamique du travail

Fondée sur de nombreuses enquêtes en psychodynamique du travail menées au sein d'entreprises publiques et privées, relevant des secteurs de l'industrie et des services aussi bien que de l'agriculture, cette thèse se propose d'analyser les ressorts psychologiques individuels et collectifs de ce qui peut s'apparenter à des actions de résistance face aux contraintes du travail imposées par l'organisation néolibérale du travail.

Le matériel clinique de la recherche porte spécifiquement sur les rapports entre les différentes formes d'organisation du travail d'une part, la souffrance psychique et les pathologies mentales d'autre part. Dans la plupart des cas ce matériel a été recueilli à l'occasion d'interventions spécialisées en clinique du travail engagées à la demande des médecins du travail ou de services de santé au travail des entreprises. Par le truchement de ces interventions (qui ont débouché sur des actions de transformation de l'organisation du travail), une attention particulière a été portée aux formes concrètes que revêtent les conduites de résistance inventées par les salariés lorsqu'ils sont confrontés aux dérives de certaines méthodes introduites dans les entreprises depuis le tournant gestionnaire.

Dans cette perspective, l'analyse des conduites de résistance a permis de les identifier comme relevant d'un tournant dans l'orientation des stratégies de défense contre la souffrance au travail. Les faits cliniques construits dans ces enquêtes suggèrent que ce tournant affecte électivement les stratégies de défense construites pour lutter contre la souffrance éthique, c'est-à-dire la souffrance éprouvée par des sujets lorsqu'ils sont amenés, par les consignes de l'organisation du travail, à apporter leur concours à des pratiques que leur sens moral réproouve.

*In fine*, la référence au travail vivant permet de dégager une conception de la praxis de résistance visant spécifiquement à lutter contre trois des conséquences produites par l'organisation néolibérale du travail : le déni du *travail vivant*, la désolation et la banalisation de l'injustice sociale. Pour cela, le rôle revenant à la recomposition des coopérations dans le travail apparaît comme l'élément central structurant la praxis de résistance. La thèse mobilise des connaissances dans le champ de la clinique et de la psychodynamique du travail d'abord, dans le champ de la psychologie individuelle et de la psychanalyse ensuite, de la « psychologie morale » et de la philosophie politique enfin.

**Mots clés** : Résistance, néolibéralisme, coopération, psychodynamique du travail, souffrance, angoisse, souffrance éthique, reconnaissance, travail vivant, désolation, banalisation de l'injustice sociale.



# Résumé en anglais

## Defenses and resistance in psychodynamic of work

Based on numerous surveys in psychodynamics of work conducted in public and private companies, in the sectors of industry and services as well as agriculture, this thesis proposes to analyse the individual and collective psychological springs of resistance actions against the constraints of work imposed by the neoliberal work organization.

The clinical material of the research deals specifically with the relationships between the different forms of work organization on the one hand, and psychological suffering and mental pathologies on the other. In most cases, this material was collected through specialized interventions in “work clinics” at the request of occupational physicians or occupational health services. Through these interventions (which have resulted in changes in the work organization), attention has been paid to the concrete forms of resistance behaviours invented by workers when confronted with some methods introduced in companies since the managerial revolution.

In this perspective, the analysis of the resistance behaviours made it possible to identify them as a turning point in the orientation of strategies of defense against suffering at work. The clinical facts constructed in these surveys suggest that this turning point affects electively the strategies of defense constructed to combat the ethical suffering, the suffering experienced by subjects when they are brought, by the instructions of the work organization, to contribute to practices which their moral sense condemns.

Ultimately, the reference to *living labor* gives rise to a conception of the praxis of resistance aimed specifically at combating three of the consequences produced by the neoliberal organization of work: contempt for living labor, loneliness and the banalization of social injustice. For this, the role of recomposing cooperation in labor appears to be the central element structuring the praxis of resistance. The thesis mobilizes knowledge in the field of clinical and psychodynamics of work first, in the field of psychology and psychoanalysis, "moral psychology" and finally political philosophy.

**Keywords:** Resistance, neoliberalism, cooperation, psychodynamics of work, suffering, anguish, ethical suffering, recognition, living work, loneliness, banalization of social injustice.

# Résumé en español

## Defensas y resistencia en psicodinámica del trabajo

A partir de numerosas encuestas en psicodinámica del trabajo llevadas a cabo en empresas públicas y privadas, en los sectores de la industria y los servicios, así como en la agricultura, esta tesis propone analizar los resortes psicológicos individuales y colectivos de acciones de resistencia a la dominación impuestas a los trabajadores por la organización neoliberal del trabajo.

El material clínico de la investigación trata específicamente de las relaciones entre las diferentes formas de organización del trabajo, por un lado, y el sufrimiento psicológico y las patologías mentales, por el otro. En la mayoría de los casos, este material fue recolectado a través de intervenciones especializadas en “la Clínica del trabajo” a solicitud de médicos ocupacionales o de servicios de salud ocupacional. A través de estas intervenciones (que han dado lugar a cambios en la organización del trabajo), se ha prestado una atención especial a las formas concretas de comportamientos de resistencia inventados por los empleados cuando se enfrentan a algunos métodos introducidos en las empresas desde “la revolución gerencial”.

En esta perspectiva, el análisis de los comportamientos de resistencia permitió identificarlos como un punto de inflexión en la orientación de las estrategias de defensa contra el sufrimiento en el trabajo. Los hechos clínicos construidos en estas encuestas sugieren que este punto de inflexión afecta electivamente las estrategias de defensa construidas para combatir el sufrimiento ético, es decir, el sufrimiento experimentado por el sujeto cuando están impulsado por las instrucciones de la organización del trabajo, a realizar actos que su sentido moral condena.

En última instancia, la referencia al *trabajo vivo* da lugar a una concepción de una *praxis* de la resistencia dirigida específicamente a combatir tres de las consecuencias producidas por la organización neoliberal del trabajo: el desprecio por el trabajo vivo, la soledad y la banalización de la injusticia social. Para ello, el papel de recomponer la cooperación en el trabajo parece ser el elemento central que estructura la praxis de la resistencia.

**Palabras llaves:** Resistencia, neoliberalismo, cooperación, psicodinámica del trabajo, sufrimiento, angustia, sufrimiento ético, reconocimiento, trabajo vivo, soledad, banalización de la injusticia social

# Table des matières

Remerciements .....	2
Résumé .....	5
Résumé en anglais .....	7
Résumé en espagnol .....	8
Avant-propos .....	16
CHAPITRE 1 : Problématisation d'un objet de recherche .....	17
I. Aux origines de la recherche.....	17
II. Mes débuts dans les services de santé au travail .....	20
III. Retour sur un terrain.....	21
III.1. Le contexte du CADA.....	23
III.2. Début de l'enquête .....	24
III.3. La souffrance éthique .....	25
III.4. Une action différente .....	27
IV. Une question prend forme.....	29
V. Retour sur le consentement : les ressorts psychiques de la domination .....	32
V.1. Travail et consentement : la proposition de Souffrance en France .....	34
V.1.1. Tolérer l'intolérable.....	34
V.1.2. Clivage entre malheur et injustice : se dédouaner de sa responsabilité.....	35
V.1.3. Défenses psychiques et lutte contre la souffrance.....	36
V.1.4. L'introduction du concept de « banalisation du mal » .....	37
V.1.5. Le zèle au travail .....	39
V.1.6. De l'obtention du zèle au travail : le management à la menace .....	41
V.1.7. De l'obtention du zèle au travail : la place de la reconnaissance .....	43
V.1.8. Institutionnalisation du mensonge et obtention du zèle .....	46
V.1.9 Exercice du mal et souffrance éthique .....	53

V1.10 Les stratégies individuelles et collectives de défenses .....	54
V.2. Une conception de l'action dans Souffrance en France .....	61
V.2.1. La lutte contre le processus de banalisation du mal .....	61
V.2.2. Repenser le rapport subjectif au travail .....	65
V.2.3. La triade : souffrance, travail et action .....	67
V.2.4. L'inefficacité de la dénonciation et de la protestation : la trace des défenses syndicales .....	69
V.2.5. La lutte contre la désolation .....	70
V. 3 Le choix .....	73
VI. Du consentement à la résistance .....	76
CHAPITRE 2 : Méthodologie .....	78
I. Circonscription de l'objet de recherche .....	78
I.1. La résistance : un terme plurivoque .....	79
I.2. De la servitude volontaire à la résistance volontaire .....	82
Comprendre contre quoi il s'agit de résister .....	82
II. Quelques présupposés épistémologiques .....	84
II.1. Le primat du terrain .....	84
II.2. Psychodynamique du travail, psychologie concrète et paradigme compréhensif .....	91
II.2.1. De l'imitation des sciences « dures » par les sciences humaines .....	91
II.2.2. La compréhension du sens du drame humain .....	95
II.2.3. Psychodynamique du travail et tradition compréhensive .....	97
II.3. Précisions concernant le dispositif méthodologique en psychodynamique du travail .	99
II.3.1. L'étude du rapport subjectif au travail .....	99
II.3.2. La souffrance : un concept-clé .....	100
II.3.3. L'intersubjectivité dans le dispositif de l'enquête en psychodynamique du travail .....	102
II.3.4. Parole et commentaire subjectif .....	104
II.3.5. L'interprétation juste .....	105

II.3.6. L'authenticité de la parole et travail de la demande .....	105
II.3.7. De l'objectivité à l'objectivation de la subjectivité .....	107
II.3.8. Le cas singulier où l'unicité du cas .....	109
II.3.9 Emancipation, pensée et action .....	112
III. Déroulement d'une enquête en psychodynamique du travail .....	114
III.1. Pré-enquête et demande .....	114
III.2. L'enquête.....	115
III.3. Validation et restitution du rapport .....	116
CHAPITRE 3 : Une clinique traversée par la question de la résistance : le cas d'un tribunal de grande instance.....	118
I. Analyse de la demande : « accompagner un collectif de résistance » .....	118
I.1. La souffrance au travail au sein de l'autorité judiciaire.....	120
I.2. Le syndicat de la magistrature : une conception politique du syndicalisme.....	124
I.3. Un échec des stratégies syndicales .....	128
I.4. De l'action à la question .....	129
I.5. Première rencontre du collectif, l'émanation d'une demande .....	129
I.6. Principes de l'enquête .....	130
I.7. Composition du groupe et planification du travail .....	132
I.8. Eléments prescrits sur les métiers exercés .....	133
II. L'enquête .....	135
II.1. Début du travail collectif : Entre convivialité et évitement du travail réel.....	135
II.2. Une domination institutionnelle au sein des juridictions.....	137
II.3. L'évanescence de la domination : la rumeur .....	137
II.4. La prégnance des rapports sociaux de domination au travail .....	138
II.5. Une conquête d'un équilibre psychique pour les greffières .....	141
II.6. La directrice de service de greffe judiciaire, dans un entre-deux.....	141
II.7. Les réticences des juges à évoquer leur souffrance .....	142

II.8. La souffrance d'une juge .....	143
II.9. Une dissonance dans le collectif.....	145
II.10. La souffrance des juges : Souffrance éthique, solitude et délitement des coopérations .....	147
II.11. L'expérience douloureuse de la directrice des services de greffe judiciaires.....	154
II.12. Le renforcement de la confiance et l'expression des désaccords sur le travail .....	155
II.13. Retour sur le ressentiment des greffières.....	159
II.14. Pour tenir : le retrait défensif des greffières .....	161
II.15. La répétition de la disgrâce de la directrice de greffe.....	162
II.16. Restitution et hypothèses préliminaires sur l'action et la résistance .....	166
II.17. Résister ou la reconstitution des liens de coopération .....	167
II.18. En conclusion de l'enquête.....	170
CHAPITRE 4 : Reconnaissance, retrait défensif et ressentiment .....	172
I. « Se libérer » de la reconnaissance : enjeux cliniques et axiologiques.....	173
I.1. Ne plus être otage de la reconnaissance.....	173
I.2. Retrait défensif et pratique syndicale à l'Office National des Forêts (ONF) .....	175
I.3. Ressentiment et idéologie défensive de métier .....	181
I.4. Idéologies défensives et désengagement contestataire .....	186
« On n'est pas si mal que ça à l'ONF ».....	186
II. Reconnaissance du travail, domination et résistance à la domination.....	193
II.1. La lutte pour la reconnaissance .....	194
II.2. Lutte pour la reconnaissance et résistance.....	197
II.3. Dans la « boîte noire » de la lutte pour la reconnaissance.....	198
II.3.1. L'intersubjectivisme et la matérialité de la reconnaissance .....	199
II.3.2. La lutte pour la reconnaissance : une pathologie de la reconnaissance ?.....	200
II.4. De la lutte pour la reconnaissance à la lutte de reconnaissance .....	205
II.4.1 L' « impasse » de la lutte pour la reconnaissance .....	205

II.4.2 Vers la lutte de reconnaissance.....	206
II.4.3 Du déni de la réalité à la lutte de reconnaissance .....	207
III. Conclusion.....	209
Chapitre 5 : Pensée, angoisse et résistance .....	211
I. Défenses et conscience de la responsabilité : le cas des encadrants d'une association de sauvegarde de l'enfance .....	212
I.1 Demande et contexte.....	212
I.2. Le démarrage de l'enquête :.....	214
I.3. L'évocation d'un suicide.....	215
I.4. Traumatisme ou souffrance éthique ? .....	217
I.5. Souffrance éthique et expérience de la prise de conscience de la responsabilité .....	219
I.6. Prise de conscience de la responsabilité, angoisse et résistance .....	222
II. De l'importance de l'angoisse et de la souffrance.....	226
II.1. Traumatisme, conception de la société et angoisse .....	226
II.2. De l'importance de l'angoisse dans l'action politique : une lecture du programme du Conseil National de la Résistance .....	229
III. L'angoisse, de la déliaison pulsionnelle à l'autonomie morale subjective .....	231
III.1. Réel du travail, souffrance, angoisse.....	231
III.2. Souffrance éthique et angoisse .....	232
III.3. Souffrance éthique et angoisse identitaire.....	236
III.4. Angoisse de trahison de soi, autonomie morale subjective et drame vécu .....	240
III.5. Conclusion.....	243
IV. Autonomie morale subjective et règles de travail.....	244
V. Autonomie morale, résistance et repères identificatoires.....	250
VI. De l'autonomie morale à la praxis : le refus .....	252
CHAPITRE 6 : Coopération et résistance .....	256
I. Coopération et résistance en situation de travail.....	256
I.1. La souffrance éthique comme point de départ de l'action.....	256

I.2. De la demande de solutions concrètes à l'élaboration de la souffrance .....	259
I.2.1. Sortir de la solitude .....	259
I.2.2. Déplacer les défenses .....	260
I.2.3. Une analyse commune de la situation de travail.....	261
I.2.4. Reconstituer la coopération.....	261
II. Reconstituer les coopérations : le cas du service prestations d'une CAF .....	263
II.1. Début de l'enquête.....	265
II.2. L'organisation néolibérale du travail et le mépris du travail vivant.....	265
II.3. La souffrance éthique et la participation à la dégradation du travail.....	270
II.4. La reconstitution des coopérations .....	272
II.5. Conclusion .....	279
III. Les ambiguïtés axiologiques de la coopération.....	280
III.1. Limites axiologiques de la coopération.....	280
III.2. Coopération et consentement à la domination .....	283
IV. De l'impossibilisation de la délibération à l'entrée en résistance .....	290
IV.1. L'impossibilisation de la délibération et de l'activité déontique .....	290
IV.2. Agir communicationnel ou lutte de reconnaissance agonistique ? .....	294
IV.2.1. Critique de la théorie de l'agir communicationnel.....	294
IV.2.2. Lutte de reconnaissance et délibération .....	298
IV.2.3. Conclusion .....	300
V. Une théorie de la résistance fondée sur la coopération .....	302
V.1. La coopération ordinaire .....	303
V.2. La coopération extraordinaire .....	304
V.3. Conclusion.....	307
Conclusion.....	308
I. Psychodynamique du travail et centralité de l'enquête.....	308
II. Coopération versus néolibéralisme.....	310



III. Néolibéralisme et droit .....	311
IV. Coopération et résistance .....	312
V. Résistance et théorie de l'action .....	314
V.1 La résistance comme désobéissance : une conception « extensive » .....	314
V.2. Résister, tenir et endurer.....	316
V.3. La résistance comme loi de l'être.....	316
V.4. Le vitalisme de la résistance.....	318
VI. Pour conclure : coopération, théorie morale et lutte .....	319
Bibliographie.....	323
ANNEXES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 1 : Document syndical rédigé suite à l'enquête au sein de la magistrature .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 2 : Rapport CAF Service « Prestations » .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 3 : Rapport ONF .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 4 : Rapport Unité de Dialyse Médicale.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 5 : Rapport Collectif intersyndical tribunal de grande instance	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ANNEXE 6 : Rapport association FSH .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

# Avant-propos

Aujourd'hui, les défaites dans le monde du travail se font de plus en plus nombreuses, allant de la casse du code du travail aux suicides sur les lieux du travail et en passant par l'accroissement exponentiel des pathologies de surcharge. Néanmoins, la résignation et l'abattement générés par ces chocs répétés ne gagnent pas l'ensemble de la population. Certains, peu nombreux, indiquent en les créant d'autres chemins possibles et montrent la façon dont, à la manière d'A. Gramsci, ils cherchent à concilier le pessimisme de l'intelligence à l'optimisme de la volonté. Cette thèse se propose d'interroger ces voies permettant de contrer le modèle dominant sinon de le renverser, et de maintenir des espaces au sein desquels les travailleurs et les travailleuses puissent résister à la logique de l'ordre néolibéral de l'entreprise.

En me référant au champ théorico-pratique de la psychodynamique du travail, je m'intéresserai plus précisément aux conduites de sujets qui, dans leur travail, ne consentent pas et tentent de résister. De là, je tenterai de dégager des éléments théoriques sur le fonctionnement psychique ainsi que sur les conditions et les formes que peut revêtir aujourd'hui l'action individuelle et collective.

Pour cela, j'exposerai dans un premier temps les questions posées par cet objet de recherche et les rattacherai à un corpus théorique, afin de les problématiser.

Ensuite, je proposerai une discussion méthodologique permettant de préciser ma démarche de recherche et d'explicitier la manière dont j'ai réalisé l'étude de terrain.

Le troisième chapitre rendra compte de façon détaillée d'un matériel clinique inédit, résidant en la description d'une enquête que j'ai menée avec des travailleuses de l'autorité judiciaire. Cette enquête, en quelque sorte la clé de voûte de la thèse, me servira de point d'appui à partir duquel je pourrai, dans un quatrième temps, engager la discussion.

Du quatrième au sixième chapitres, j'en passerai ainsi par l'exploration successive des questions de la reconnaissance, de la pensée et de la coopération, afin de proposer, enfin, l'esquisse d'une théorie de la résistance référée au travail vivant.

Comme le lecteur ne manquera pas de le remarquer, certaines des analyses proposées dans ce travail se distinguent par leur tonalité parfois quelque peu tranchée. Bien sûr, les éléments de la clinique sont toujours plus nuancés et moins univoques dans la réalité que sur le papier ; des choix ont été nécessaires, afin que puisse notamment se dégager un support à partir duquel argumenter mon propos et le soumettre à la discussion.

# CHAPITRE 1 : Problématisation d'un objet de recherche

## I. Aux origines de la recherche

Pour commencer, je vais tenter de rendre compte d'un questionnement, dont le processus de formation doit être explicité dans la mesure où il a une incidence sur l'objet même de la recherche. La formation de ce questionnement résulte d'une transformation à la fois théorique et personnelle. Elle a comme point de départ une question intérieure, profonde, intime, éminemment singulière. Question qui ne se dévoile à elle-même que dans le travail de recherche. En ce sens, la construction de ce questionnement scientifique est à entendre comme une *Bildung*, c'est-à-dire comme un processus de formation de la personne (Schiller, 1992[1794]).

Il ne sera pas ici tout à fait question de cette transformation personnelle mais plutôt de la transformation de la question personnelle en question scientifique. Une question qui, *nolens volens*, sera toute pénétrée de ma subjectivité de chercheur.

Le pourquoi subjectif d'un thème de recherche est *là* et il ne sert à rien de l'escamoter au motif qu'il serait trop dérangeant (Laplanche, 2008 [1980]). La question personnelle est quant à elle toujours sous-jacente, elle est propre à l'histoire du chercheur. Mais le questionnement, à savoir le chemin qu'il prend pour transformer cette question personnelle en question scientifique s'est construit, quant à lui, dans une rencontre entre le chercheur empli de son histoire infantile et son travail. C'est à une *résonance symbolique* (Dejours, [1980] 2008) entre ma question personnelle de chercheur et le *réel du travail* que je dois la formulation de cette problématique.

Rendre compte de ce chemin subjectif passera donc par la mise en lumière de la confrontation du chercheur au *réel de son travail*.

En 2011, j'ai été engagé en tant que psychologue dans une association travaillant en étroite coopération avec un nombre important de services de santé au travail (SST) de la région Midi-Pyrénées. L'objectif affiché de mon travail était d'œuvrer à une tâche qui s'avèrera être

impossible voire aberrante, me garantissant « d'emblée un succès insuffisant »<sup>1</sup> : « *préserver la santé psychique des salariés* ».

Dans ce cadre, mon travail était composé de deux grandes activités : des consultations cliniques de prévention de la souffrance au travail d'une part et des interventions dans le cœur même de l'entreprise d'autre part. Ces deux activités rencontraient toujours en amont une demande, celle du médecin du travail, qui orientait les salariés vers le dispositif clinique de prévention de la souffrance au travail ou qui formulait une demande pour un collectif sur le terrain en entreprise.

Dès le début de mon activité, les personnes que je recevais en consultation ou celles que je rencontrais dans les entreprises se présentaient soit comme victimes soit comme totalement impuissantes face aux contraintes imposées par leur organisation du travail. Mon écoute du travail s'efforçait de mettre en lumière, à partir d'une théorie spécifique du sujet humain et du travail, les liens existant entre leur volonté et l'oppression subie en situation de travail. Cette clinique consistait en un travail d'élaboration qui visait à donner la possibilité aux sujets de mieux comprendre les atteintes que la situation de travail pouvait engendrer sur leur corps et leur psychisme. Ce travail, que je menais avec des individus isolés ou avec des collectifs de travail, entraînait bien souvent en contradiction avec leur présentation de la situation, qui mettait en avant l'impuissance et la victimisation. Centrée sur une écoute du « travail vivant »<sup>2</sup>, la clinique que j'exerçais soulevait inéluctablement des questions contrariantes quant à l'interprétation initiale faite par les personnes rencontrées. Les récits professionnels, individuels et collectifs, me conduisaient à formuler des interrogations qui venaient mettre en exergue la manière dont les individus continuaient ou avaient continué à travailler dans une situation pourtant décrite comme insupportable. A travers ces histoires, ce qui se révélait était l'intense domination exercée sur les lieux du travail d'une part, mais également la participation des travailleurs à des actes qui allaient à l'encontre de ce que leur éthique professionnelle leur assignait de faire d'autre part. Cette dialectique entre domination et servitude, entre contrainte et implication, entre soumission et participation, me plongeait régulièrement dans les affres d'un questionnement anthropologique, qui a conduit à la recherche présentée dans cette thèse.

Au sein des consultations ainsi que dans les interventions sur le lieu de l'entreprise, j'entendais le vécu de souffrance, les peines, les difficultés, l'angoisse de certains salariés.

---

<sup>1</sup> Freud indiquera au sujet du métier d'analyste : « *Il semblerait presque qu'analyser soit le troisième de ces métiers « impossibles », dans lesquels on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant* » (1937, p. 50).

<sup>2</sup> Dejours, Travail Vivant (Dejours C. , Travail Vivant 2: Travail et émancipation, 2009).

Souvent, les personnes rencontrées étaient tombées malades et développaient des pathologies de surcharge, des dépressions. Elles pouvaient aussi avoir recours, dans des cas plus rares, à une violence retournée contre elles-mêmes. Je ressentais cliniquement la manière dont elles pouvaient être broyées par un « système », par une organisation du travail.

Dans d'autres cas, je découvrais certains des ajustements réalisés par les sujets pour tenir, les compromis trouvés pour se préserver dans un contexte jugé délétère par les intéressés. Les accommodements psychiques accomplis n'étaient certes pas totalement satisfaisants, mais ils permettaient de poursuivre le travail en limitant les atteintes sur leur santé.

Par ailleurs, au fil des années, je remarquais une progression des manifestations de haine et du ressentiment chez les salariés rencontrés, dirigées à l'encontre de certains collègues, certains chefs ou certains usagers. D'aucuns me faisaient part de leurs envies de destruction, d'écrasement, d'agression envers une figure qui souvent était revêtue des oripeaux du « pervers narcissique ». Ces « pervers » me paraissaient être l'incarnation simplifiante et simplifiée de ce qui causait leurs maux, leur souffrance<sup>3</sup>. Cette désignation ainsi que l'affectivité haineuse qui en découlait semblait participer selon moi des ajustements psychiques<sup>4</sup> évoqués précédemment. En tout état de cause, les ruminations et la volonté exprimée de recourir à la violence pour « résoudre le problème » surgissaient à de nombreuses reprises dans la parole des patients.

Je constatais cependant que ces différentes configurations ne se traduisaient quasiment jamais en action individuelle ou collective. C'était plutôt un sentiment d'impuissance qui émanait dans l'immense majorité du vécu de ces travailleurs et de ces travailleuses. Les ajustements psychiques, comme la victimisation ou les manifestations de haine et de ressentiment, semblaient constituer une forme de camouflage du réel et ne donnaient pas l'occasion à ces sujets de s'extraire de leur position pour penser des voies de dégageant.

C'était donc plutôt à une clinique ordinaire du *consentement, de l'aliénation et de la résignation* à laquelle j'avais affaire quotidiennement, faisant d'ailleurs écho aux conclusions des travaux de Christophe Dejours ([1998] 2009).

---

<sup>3</sup> On peut rapprocher le cheminement qui conduit à la désignation d'une personne comme « pervers narcissique » au processus de « *Dämonisierung* » décrit par Hannah Arendt : « Or, comme vous l'avez dit d'une part justement, la démonisation (*Dämonisierung*) sert à se forger un alibi. On succombe ainsi au démon incarné dans la personne en chair et en os et en conséquence on est soi-même déchargé de toute culpabilité. » (Arendt & Fest, 2013, p. 48).

<sup>4</sup> J'identifierai plus tard ces ajustements comme des *stratégies de défense* (Dejours, Travail, usure mentale, [1980] 2008).

## II. Mes débuts dans les services de santé au travail

Je dois souligner que ma clinique avait *de facto* partie liée avec les dérives du monde du travail et leurs tristes conséquences sur les sujets. Du fait même de mon activité, j'étais sollicité sur des terrains ou auprès de personnes lorsque la situation était déjà dégradée. Confronté à cette clinique, il m'était difficile de soutenir l'idée d'une émancipation par le travail.

La solution trouvée le plus fréquemment par les individus était de partir<sup>5</sup>, de quitter leur poste de travail.

Or, comme le souligne Pascale Molinier dans un article qui fait référence à un collectif de surveillantes dans le milieu hospitalier, le départ peut être la voie de dégagement choisie par les salariés lorsqu'ils font « *le constat de l'impossibilité de faire quelque chose de valable à leurs yeux* » (Molinier, 2002, p. 139).

Pour ma part, je disposais indirectement, grâce à la coopération avec le médecin du travail, d'un outil efficace susceptible d'être mis au service d'une telle issue : le diagnostic *d'inaptitude médicale*, posé par le médecin du travail.

Cependant, ce diagnostic, forme particulière de la stratégie individuelle dite de *la mutation volontaire* (*Ibid.*) ou du départ volontaire, bien que bénéfique en termes de santé pour le sujet, ne me satisfaisait pas lorsqu'il s'agissait de penser l'action. De mon point de vue, l'évitement, la fuite ou la séparation ne constituaient pas des issues susceptibles de modifier en profondeur les coordonnées des positions dans l'entreprise<sup>6</sup>. Ces stratégies reposaient sur une démarche individuelle qui s'inscrivait plutôt dans le registre unique de la survie psychique.

Du côté des interventions collectives, au début de mon activité, je respectais la méthodologie prescrite au sein de mon organisation du travail, qui consistait en une démarche d'évaluation du risque psychosocial (RPS) et avait pour but une bonne « *gestion du RPS* » (Manzano, 2010).

---

<sup>5</sup> C'est une des formes concrètes de l'action décrite par Pascale Molinier, lorsqu'elle se propose de mettre en discussion la théorie de l'action en psychodynamique du travail avec celle de l'ergonomie de l'activité (Molinier, Souffrance et théorie de l'action, 2002).

<sup>6</sup> Précisons que dans le meilleur des cas, le départ en question était *volontaire* et qu'il relevait d'un choix conjointement élaboré entre le salarié et le médecin du travail, bien que la décision appartienne en dernier ressort à ce dernier. Mais, pour la majorité des cas, les décisions *d'inaptitude médicale* reposaient sur un avis médical exclusif dans le but de préserver la santé du salarié en question.

Cette approche, inspirée par les préconisations de l'INRS<sup>7</sup> et de l'ANACT<sup>8</sup>, proposait une méthode d'intervention basée sur une conception de la prévention collective qui prenait la forme d'une « *démarche projet* » (Manzano, 2010, p. 184). Les interventions que je réalisais se décomposaient en quatre grandes étapes : la constitution d'un comité de pilotage – composé de membres de la direction, de membres des instances représentatives du personnel, des préventeurs internes et externes, et d'autres salariés concernés par la santé –, une phase d'audit ou de diagnostic – via le recueil d'indicateurs d'alerte, la passation de questionnaires et d'entretiens individuels et des observations en situation de travail –, la rédaction d'un plan d'action et la mise en place d'une veille pour évaluer l'évolution de la situation – via des indicateurs objectifs, quantitatifs et mesurables. Ce modèle d'intervention rencontre encore à l'heure actuelle un franc succès dans les entreprises ; il est basé sur l'idée que le risque psychosocial est « un risque comme un autre » et qu'il s'agit de « *l'évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures collectives susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible* »<sup>9</sup>.

Pendant quelque temps, j'ai fait l'expérience de l'inanité de ces démarches, des paroles vides sur le travail qui en découlaient et de la psychologisation des rapports de travail qui en procédait sous couvert de « prévention » et de « bienveillance » (Linhart, 2015). Je ne rentrerai pas plus dans le détail des impasses dans lesquelles me conduisaient ce type d'intervention, cependant je rejoins les conclusions de Patricio Nussold, qui dans son travail de thèse exprime l'inconséquence de ces démarches dans le registre de l'action (2015)<sup>10</sup>.

Ainsi ai-je tiré les mêmes conclusions que pour la stratégie individuelle du départ volontaire, à savoir que les situations de travail ne se trouvaient aucunement transformées par mes interventions.

### **III. Retour sur un terrain**

---

<sup>7</sup> Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

<sup>8</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

<sup>9</sup> <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

<sup>10</sup> D'autres auteurs sont très critiques à l'égard de ce type d'intervention : Schwartz, Faïta & Vuillon (1998), De Gaulejac (2010), Giust-Desprairies & Giust-Ollivier (2010), Clot (2010), Lhuillier (2010), Roche (2010), Bouffartigue (2012).

C'est quelque temps après avoir modifié ma manière d'intervenir dans les collectifs que j'ai fait une expérience clinique inédite, qui a constitué pour moi une exigence de travail et qui a été le point d'origine de ce travail de recherche.

En janvier 2012, le médecin du travail d'un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile du nord de la France (CADA), m'avait contacté car il souhaitait qu'une intervention ait lieu au sein de cet établissement.

Des conflits importants sévissaient au sein de l'association et le médecin du travail avait reçu dans ses consultations plusieurs salariés qui, selon ses dires, étaient « *sur le point de craquer* ». De plus, il s'était produit une scission importante dans le collectif de travail à la suite d'une grève entre salariés grévistes et salariés non-grévistes.

J'ai alors décidé de proposer une intervention respectant la méthodologie de l'enquête en psychodynamique du travail dans ses grandes lignes<sup>11</sup>.

Dans un premier temps, j'ai rencontré quatre membres du conseil d'administration (CA) de l'association, dont le président, en présence du médecin du travail pour présenter les principes de l'enquête. Après la réunion, le président de l'association a fait part au médecin du travail dans un courrier de son désintéret pour cette proposition. Dans cet écrit, il indiquait qu'il aurait souhaité plutôt un « *audit impartial* » lui permettant de le « *renseigner sur les risques identifiés qui seraient à l'origine de l'état de malaise du personnel* »<sup>12</sup>.

Deux mois plus tard, confronté à l'intensification des problèmes relationnels et de santé, face aux difficultés financières<sup>13</sup> et devant l'insistance du médecin du travail, le conseil d'administration finit par accepter la proposition de réalisation d'une enquête en psychodynamique du travail.

Le dispositif proposé était collectif et visait à créer les conditions de mise en discussion contradictoire des problèmes de travail par ceux qui le font. Il s'agissait de repérer les situations à l'origine de la souffrance, de comprendre comment les travailleurs s'arrangeaient et se défendaient de cette souffrance, et d'analyser les conséquences de ces arrangements sur la façon de travailler, sur la dynamique collective, sur la qualité du travail, mais aussi et surtout sur la santé. Je supposais d'emblée que la conflictualité à l'origine de la demande était en lien étroit

---

<sup>11</sup> Cf. Chapitre 2 Méthodologie.

<sup>12</sup> Extrait du courrier envoyé par le président de l'association au médecin du travail après la rencontre.

<sup>13</sup> Le CA avait réalisé plusieurs devis pour faire intervenir un cabinet d'audit spécialisé dans la prévention des « RPS ». Le coût de l'intervention s'étant révélé trop élevé, il avait décidé de ne pas donner suite aux différentes propositions. En revanche, le financement de notre intervention était quant à lui entièrement pris en charge par le Service de Santé au Travail de l'association.



avec le rapport que le collectif entretenait au travail.

Dans cette optique, la discussion supposait un encadrement par des règles garantant de l'authenticité des échanges. La première condition était de s'assurer du volontariat des personnes engagées dans la démarche pour que puisse émerger une demande. La condition du volontariat était déterminante dans l'analyse, car l'objectif de l'intervention n'était pas le recueil exhaustif des dysfonctionnements ou des plaintes relatives à l'organisation du travail. Il s'agissait plutôt dans cette intervention de participer à la construction d'une intelligibilité commune autour des problèmes de travail qui font souffrir.

Après une première réunion de présentation, la quasi-totalité des salariés de l'association ont ainsi accepté de se porter volontaires<sup>14</sup>. Nous nous sommes donc rencontrés à six reprises pour des séances d'investigation clinique espacées d'un mois environ et au terme de nos rencontres, j'ai soumis une synthèse écrite qui rendait compte du travail collectif d'élaboration<sup>15</sup>.

Ici, il s'agit pour moi de relater non pas la totalité de l'enquête mais la survenue d'un évènement qui aura été déterminant dans l'orientation de cette thèse.

### III.1. Le contexte du CADA

Le Centre d'Accueil et de Demandeurs d'Asile a pour mission de mettre à disposition des demandeurs d'asile un hébergement pour le temps de l'instruction de leur demande. Les familles présentes au sein des CADA les quittent une fois la décision rendue, qu'elles obtiennent ou non le statut de réfugié. Pendant leur séjour, les usagers des CADA sont suivis par une équipe sociale qui les assiste dans leur quotidien.

A cette époque, l'association résidait dans les locaux d'un ancien collège public dans lequel elle avait entrepris, quelques années auparavant, des travaux importants et avait transformé une grande partie des salles de classes en petits appartements leur permettant d'accueillir les familles. De même, l'ancien réfectoire était devenu une grande salle de vie commune, la « vie scolaire »<sup>16</sup> s'était convertie en un bureau commun à la secrétaire, la

---

<sup>14</sup> La seule personne qui ne s'est pas portée volontaire était une travailleuse sociale en arrêt de travail.

<sup>15</sup> Je reviendrai par la suite plus en détails sur les principes méthodologiques de ce type d'intervention dans un chapitre dédié (cf. *infra*, [Chap 2.II.3](#)).

<sup>16</sup> Terme désignant l'organisation de la vie collective au sein des établissements scolaires français et regroupant les droits et obligations des personnes inscrites ou y travaillant.

comptable et la directrice et d'anciennes salles de classe servaient pour l'enseignement FLE<sup>17</sup> et de bureaux pour les travailleurs sociaux.

Deux mois avant ma venue, le conseil d'administration avait décidé de devenir propriétaire de ce bâtiment, ce qui avait suscité une grande indignation de la part d'une majorité des salariés qui jugeaient ces locaux insalubres et avaient décidé de se mobiliser contre cette décision : « *on vient d'acheter le gruyère* », dira l'un d'eux. Au moment où débute l'enquête, une grève avait eu lieu pour protester contre le récent licenciement de la directrice de l'association et pour dénoncer « *le bâtiment vétuste, sous le coup d'un arrêté de fermeture avec un chauffage défaillant depuis quinze jours qui [entraînait] une dégradation de la santé des enfants* »<sup>18</sup>. La grève a été suivie par les deux tiers des salariés et appuyée par des membres adhérents de l'association.

Lors de la grève, des salariés étaient venus travailler en évoquant leur impossibilité de laisser les résidents livrés à eux-mêmes, et le conseil d'administration avait demandé à deux chargés d'accompagnement social de venir travailler en vacation pendant le conflit social ; ces derniers furent embauchés définitivement quelque temps après.

### III.2. Début de l'enquête

Quand j'ai débuté l'enquête, les tensions étaient très importantes au sein de l'association, des propos menaçants avaient été proférés par une salariée à l'égard d'un collègue et une plainte en harcèlement avait été déposée par une enseignante FLE à l'encontre d'un des assistants sociaux.

Par ailleurs, même si j'avais pris des précautions et que j'avais explicitement indiqué que ce travail ne pouvait reposer que sur une demande de compréhension et d'analyse de la situation de travail, les trois premiers mois passés auprès d'eux ont consisté à entendre une série de témoignages, qui ne visaient qu'à justifier les positions des uns et des autres. Il était presque impossible d'interroger le rapport subjectif au travail des participants et lorsque l'on y parvenait, la discussion se rabattait rapidement sur les problèmes de locaux, les conflits de personnes, le cas des personnalités difficiles jamais directement nommées ou bien des solutions prônant la bienveillance, l'écoute et la confiance.

---

<sup>17</sup> Français Langue Etrangère est l'enseignement de la langue française lorsqu'elle est enseignée à des personnes non-francophones

<sup>18</sup> Citation issue du tract énonçant les revendications de la grève.

Je ressentais chez eux une agressivité larvée et quelquefois des invectives étaient exprimées ; j'éprouvais la crainte qu'un débordement puisse advenir. Pendant ces quelques mois, j'ai compris que le collectif de travail était scindé en deux groupes : l'un se disait en lutte contre le conseil d'administration et ses « suppôts » non-grévistes, l'autre l'était contre le groupe des grévistes jugés quant à eux égoïstes, hargneux et irrespectueux. Il me semblait être face à une situation caractéristique de mutation des stratégies de défense collectives en idéologie défensive (Dejours C. , 2009d, p. 62). Deux groupes s'affrontaient et se désignaient mutuellement comme fautifs dans cette situation. Des « leaders » étaient désignés responsables dans chacun des deux camps : le président du conseil d'administration d'une part et un assistant social militant associatif et syndical<sup>19</sup> d'autre part. Mais je formulai l'hypothèse que ces formations défensives étaient érigées avant tout contre une menace venant de l'organisation du travail elle-même.

Grâce aux échanges, je savais que l'association connaissait de graves restrictions budgétaires et que pour ces mêmes raisons, le président du CA tenait à l'application stricte de la circulaire dite « Valls », qui accélérât la durée de traitement d'une demande d'asile<sup>20</sup> et qui exigeait que les « *déboutés du droit d'asile et leurs enfants* » soient désormais exclus de l'hébergement dans le mois qui suit (Gallois, 2015). De surcroît, je savais qu'un conflit important entre le CA et l'ancienne directrice avait abouti au licenciement de cette dernière. Je savais également que le taux d'accord des demandes d'asile et d'apatridie dans le département avait particulièrement chuté : « *je caricature mais en cinq ans on est passé de 100% de réfugiés à 100% de déboutés* », dira une travailleuse sociale.

### III.3. La souffrance éthique

Lors de la quatrième séance d'investigation, alors que la situation était encore très tendue et que les conflits entre personnes s'intensifiaient, un des membres du collectif exerçant le métier d'assistant social décida de rompre avec l'ordre général du discours entendu lors des séances précédentes. Ce discours, pris systématiquement dans les coordonnées du conflit et dans une forme d'intellectualisation inconsistante, bloquait en effet l'accès à l'analyse des pratiques concrètes de travail au sein du centre d'accueil. Ce travailleur déclama alors les raisons de son mal être : « *vous savez quoi ? Ça me saoule, je vais vous dire de quoi je souffre*

---

<sup>19</sup> Qui avait subi la plainte en harcèlement.

<sup>20</sup> Voir notamment l'article d'Elise Vincent du journal *Le Monde* (2013)

vraiment. *C'est pas du président, de toi, ou de toi* [il montre du doigt des collègues autour de la table]. *Moi, je souffre d'être comme le Papon<sup>21</sup> de la demande d'asile* ». Cette intervention a provoqué un arrêt de la parole au sein du collectif d'analyse, paraissant alors sidéré. La tonalité générale venait de subir un bouleversement qui s'avèrerait déterminant pour la suite. J'ai alors demandé à l'assistant social d'en dire plus au sujet de ce vécu de souffrance ; ce qu'il fit :

*« Avec les déboutés qui augmentent, je sais à peu près quel dossier peut passer et quel autre dossier ne le peut pas. Et ça dépend surtout de mon investissement, de comment je vais instruire le dossier de la demande et ce que je sais c'est qu'à l'heure actuelle je ne peux pas faire les mêmes dossiers pour tout le monde. Alors, je me suis rendu compte que sans y penser, je faisais des choix en fonction des histoires des familles, des points de chute qu'ils peuvent avoir au pays, du nombre d'enfants. Mais je vais vous dire en fait, je les sélectionnais les gens, c'est pour ça que je dis que je fais comme Papon et je crois qu'on est tous dans ce cas-là ».*

Dans cet échange apparaissaient les difficultés éprouvées par celui qui tentait d'accomplir son travail d'assistant social en conservant un rapport cohérent à son éthique. Il évoquait en effet une souffrance spécifique, celle de se sentir comme le « Papon de la demande d'asile », celle qui résulte de l'expérience de la trahison de soi, de la *collaboration* à un système qui est pourtant jugé inique par celui-là même qui le fait fonctionner.

Participer, offrir son concours à des actes qu'un sujet réprouve sur le plan moral est une expérience affective douloureuse, qui a été mise en lumière par C. Dejours sous la forme du concept de *souffrance éthique* ([1998] 2009).

Dans un premier temps, il semblerait que l'assistant social ait avec d'autres collègues fait le choix de dénoncer. Dénoncer l'insensibilité du président du CA, la trahison des collègues non-grévistes, les erreurs de gestion administratives et surtout l'insalubrité du bâtiment. Il était un militant engagé dans des activités associatives, syndicales et politiques depuis son plus jeune âge, et était donc rompu aux luttes sociales. Ainsi a-t-il lancé avec quelques autres une pétition et tracté sur les marchés pour fustiger les conditions de vie difficile des résidents et protester contre le licenciement de la directrice.

Néanmoins, son état de santé psychique a commencé à se dégrader sérieusement :

---

<sup>21</sup> Maurice Papon (1910-2007) est un haut fonctionnaire et homme politique français qui a été condamné en avril 1998 à dix ans d'emprisonnement pour "complicité de crimes contre l'humanité" par la cour d'assises de Bordeaux pour son rôle dans la déportation des juifs lors de la seconde guerre mondiale, alors qu'il était secrétaire général de la préfecture de Gironde, sous l'Occupation.

*« La lutte ça m'a épuisé. Et plus le nombre de déboutés augmentait moins j'arrivais à dormir. Et pour dormir, je me suis mis à picoler, jusqu'à ce que je me rende compte que ça ne pouvait plus durer. Même avec ma femme, ça a été très chaud, enfin bref... ».*

Dans un deuxième temps son questionnement s'est poursuivi : *« je me suis dit tu as trois solutions : « soit tu continues à faire comme ça et ça va mal finir, soit je me casse, soit je fais autrement » [sic]. »*

Exaspéré par la discussion au sein du collectif, il livra alors « sa solution » : *« vous savez ce que je fais, parfois et ben certaines familles je les planque, voilà ».*

Cette prise de risque extrême m'a – c'est le moins qu'on puisse dire – stupéfait et très clairement déstabilisé. Cependant, je n'ai étonnamment pas senti d'émoi important parmi les membres de l'assistance. De surcroît, une animatrice socio-culturelle très opposée à l'assistant social réagit en lui indiquant, à ma grande surprise, que cette question la taraudait depuis quelques mois et qu'elle y avait également songé. Elle décrivit alors une situation vécue très difficilement lorsqu'une famille afghane, dont elle était la référente, avaient été déboutée de sa demande d'asile. Tout le monde se rappelait cette situation et une discussion s'amorça sur les possibilités de contournement des différentes réglementations pour maintenir dans le logement certaines familles. Chacun commença à livrer ses astuces et ses tricheries mobilisées dans le travail. Pour la première fois, je sentais une parole vivante et affectée se déployer et qui avait comme point de départ l'évocation de la souffrance éthique et de l'infraction commise par l'assistant social.

Par ailleurs, pendant les échanges la jeune directrice intérimaire restait silencieuse et pour ma part, je ne savais pas quelle utilisation pourrait être faite par la suite de ces dévoilements. Je mis un terme à la réunion, devant pour la première fois interrompre les débats.

#### III.4. Une action différente

Quand je revins le mois suivant, j'étais inquiet ; en effet, je n'avais eu aucune nouvelle de l'association et je craignais que le risque pris par certains ne se retourne contre eux.

Néanmoins, la réunion démarra et les échanges se trouvent relancés très rapidement. Les participants expliquèrent qu'ils avaient beaucoup discuté pendant le dernier mois écoulé. L'atmosphère de la réunion était plus agréable et les relents d'agressivité entre les participants n'étaient quasiment plus perceptibles. Quand je leur fis remarquer cet état de fait, ils

m'expliquèrent qu'après la dernière réunion une discussion importante avait eu lieu entre les salariés, dont la directrice intérimaire était partie prenante, au sujet du bâtiment dans lequel résidait le CADA. Rappelons que ce point était le motif principal de la discorde entre le CA et l'ancienne directrice soutenue par une majorité du personnel. Cette discussion avait révélé des désaccords profonds qui portaient spécifiquement sur le travail et non sur l'interprétation initiale qui tendait à discréditer le camp ennemi.

En effet, les grévistes jugeaient le bâtiment trop vétuste et avaient énoncé comme solution celle de *l'hébergement éclaté ou diffus* – ce type d'hébergement consiste pour l'association à louer des appartements dans lesquels sont ensuite hébergés des demandeurs d'asile. Cette solution avait pour eux plusieurs avantages. Premièrement, les conditions de vie s'amélioraient de manière substantielle pour les résidents. Deuxièmement, l'éclatement des résidences permettait une meilleure intégration des familles du fait d'une plus grande « *mixité sociale* ». Troisièmement, l'entretien des locaux n'était plus à la charge des salariés et plus spécialement déchargeait la maîtresse de maison<sup>22</sup> qui était épuisée et particulièrement vindicative. Les non-grévistes soutenaient quant à eux la position opposée qui était aussi celle du conseil d'administration. Les raisons évoquées par ces derniers étaient que le fait de rester dans le bâtiment leur permettait d'être plus proches des résidents, de réaliser un accompagnement appuyé et favorisait une meilleure assiduité des résidents aux ateliers FLE et d'insertion sociale.

Les désaccords étaient toujours là, mais à présent ils paraissaient pouvoir être discutés à nouveau. L'accès à l'intelligibilité du vécu au travail des autres avait profondément modifié leur manière d'intervenir dans les débats. Peut-être même un « espace de discussion » avait-il été recomposé par les participants.

De plus, ils continuaient de se questionner sur leur impossibilité à trouver une issue conforme à ce qui comptait dans leur travail. Ils évoquaient la manière dont ils aimeraient que le travail soit fait, quitte à tricher<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> La maîtresse de maison était en charge du lieu de résidence et s'occupait de l'intendance et de la résolution des problèmes du quotidien. De plus, elle devait veiller à ce que le séjour soit de qualité pour les familles accueillies.

<sup>23</sup> Ici, tricher renvoie spécifiquement à ce que l'on nomme en psychodynamique du travail la *tricherie* au sens où elle est une infraction aux règles prescrites par l'organisation du travail qui a comme visée de réaliser le travail sans s'affranchir des règles de métiers. Duarte Rolo en donne une définition dans sa thèse : « *la tricherie constitue une transgression face aux prescriptions de l'organisation du travail dont la fonction est de suppléer aux défauts de ladite organisation. Il s'agit de « manières de procéder qui permettent d'atteindre le but recherché, tout en s'écartant de la règle, mais sans trahir les principes [...]» (Dejours, [1980] 2008, p.209).* » (2013, p. 150)

Lors de la dernière rencontre, j'ai comme prévu soumis un rapport écrit qui rendait compte du travail collectif d'élaboration. Après remise de la synthèse aux participants, le but était de débattre de son contenu pour analyse critique. Les discussions ont alors beaucoup porté sur ce qui pouvait être mis en lumière ou non. Dans l'optique d'une diffusion ultérieure aux membres du conseil d'administration, les questions posées par les participants portaient spécifiquement sur le risque possible de représailles. En effet, les volontaires avaient livré pour la plupart des conduites qui auraient pu leur causer des ennuis au niveau juridique et auprès de leur employeur. Après de longs échanges, il a donc été décidé d'amputer l'écrit d'une grande partie de sa substance pour ne pas exposer certains membres du collectif d'enquête à des sanctions.

Pour terminer, je vais rendre compte d'un entretien informel que j'ai eu à la toute fin de mon travail. L'animatrice socio-culturelle, l'assistant social et deux autres travailleurs sociaux m'ont expliqué que les salariés s'étaient mis d'accord pour rester dans le vieux bâtiment. Ils en ont informé le CA par un courrier signé par l'ensemble du personnel et ont réussi à négocier des travaux importants de rénovation de l'immeuble. Paradoxalement, le mouvement de grève avait, selon leurs dires, incité le CA à trouver des solutions pour le financement en sollicitant l'intercommunalité et la région. Ils m'expliquèrent également que dans cette rénovation une aile du bâtiment, qui était désaffectée, allait être réhabilitée pour « *officiellement faire des bureaux* ». Avec l'accord de la directrice, titularisée depuis peu, ils avaient obtenu que ces « bureaux supplémentaires » soient utilisés comme appartements d'appoint pour certaines familles de déboutés. Ils me précisèrent que les travaux d'aménagements définitifs et d'ameublement de ces appartements seraient réalisés par les salariés eux-mêmes. Pour conclure, le médecin du travail me confiera plus tard avoir très peu de nouvelles de l'association et n'avoir plus reçu de salariés pour des visites médicales. Quant à moi, un an plus tard, je me rendrai à l'invitation des salariés sur les lieux pour voir la réalisation de cette drôle de rénovation.

#### **IV. Une question prend forme**

Mais que s'était-il donc passé ?

Je ne le savais pas vraiment. Quelque chose d'inédit, qui ouvrait un large champ à mes intérêts de recherche. Je ne sais pas exactement comment, mais je pensais que le travail d'élaboration déclenché par l'enquête et réalisé par les participants avait modifié la perception qu'ils avaient de la situation de travail.

Je ne vais pas me risquer aujourd'hui à une étude *ex post facto* de cette enquête, car les termes de la recherche n'étaient pas encore posés et mon écoute clinique pas suffisamment outillée théoriquement ni affirmée pratiquement. Néanmoins, de cette expérience ont surgi des questions portant sur l'élucidation des voies permettant la construction d'une action collective différente.

Dans une discussion avec mon directeur de recherche, un terme est venu qualifier l'action collective dans l'après-coup : celui de *résistance*. J'avais en effet assisté à la remobilisation d'un collectif pour parvenir à réaliser un travail juste à leurs yeux, alors que l'organisation du travail leur assignait de ne pas le faire<sup>24</sup>. Il me semblait que ce qu'il était advenu pouvait peut-être relever de la *praxis*, en tant qu'elle est une action moralement juste (Aristote, trad. R. Bodéüs, 2014). Mais ce jugement n'était-il pas uniquement de mon fait, de ma propre considération normative du juste ? Que je le veuille ou non, j'avais en effet été impliqué (Barus-Michel, 2007), propulsé dans l'action elle-même. J'avais été bousculé dans cette affaire et je n'avais pas bénéficié d'un contrôle, d'une supervision de la part d'un tiers. Avais-je manqué des éléments importants ? Peut-être fallait-il rester prudent car je savais que toute mobilisation collective contenait aussi son lot d'ambiguïtés.

Toutefois, ces salariés s'étaient extirpés de la logique morbide du conflit de clans et étaient parvenus à reconstruire quelque chose en prenant des risques, parfois dans la clandestinité et l'illégalité. J'étais tout de même convaincu d'une chose : sans un retour sur leur *rapport subjectif au travail* cette transformation n'aurait, semble-t-il, pas été possible.

Mais pourquoi cette expérience insolite m'a-t-elle habité si longtemps après sa conclusion au point qu'elle constitue aujourd'hui le point de départ de cette thèse de doctorat ? Pourquoi m'a-t-elle tant « travaillé » ?

Assurément, elle avait produit un écho qui résonnait sur les parois de ma vie psychique intime ; et comme l'indique Jacqueline Barus-Michel, « *le chercheur est aussi constructeur de significations, imprégné de représentations, il a ses propres intérêts et présupposés, il construit son objet après son projet.* » (2007, p. 197). Il existait donc pour moi un *projet* à l'état latent qui se matérialisa par la formation d'un intérêt de recherche. Ainsi des questions incontestablement personnelles ont-elles servi de support à la construction de mon objet recherche.

---

<sup>24</sup> Elle leur prescrivait au contraire de déloger les familles déboutées du droit d'asile au maximum un mois après la notification de l'Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA).



En d'autres termes, c'est à partir d'un questionnement général relatif à l'action dans les situations de travail que, grâce à un travail de délibération avec mon directeur de thèse, je suis parvenu à en préciser les contours jusqu'à définir la *résistance* comme objet de recherche spécifique.

Ce terme, bien entendu, est loin d'être univoque – l'un des objectifs de cette thèse sera d'ailleurs d'en montrer la complexité. Toutefois, sa dimension politique était alors et restera tout au long de ce travail un fil conducteur essentiel. De fait, la notion de résistance n'est pas sans résonner avec mon histoire personnelle, et plus précisément avec l'engagement de mes parents et la résistance politique qu'ils ont menée en Amérique Latine face aux dictatures uruguayennes et nicaraguayennes.

Ainsi et sans entrer dans plus de détails, le dévoilement d'un intérêt de recherche a-t-il pu avoir lieu grâce à la mise en lien entre ces questions singulières, l'expérience vécue avec les collectifs de travail et le défrichage du terrain avec mon directeur de thèse.

L'étape essentielle à franchir était à présent celle de la transformation de questions personnelles en questionnement intelligible et valide aux yeux de la communauté scientifique ; le chercheur, ainsi que le souligne J. Barus-Michel, « *doit se reconnaître pour s'effacer et permettre aux autres d'advenir dans la reconnaissance. C'est à travers lui-même qu'il atteindra et restituera de l'autre à l'autre, en renonçant à son rêve, à sa formulation, à vérifier ses hypothèses, en acceptant la contradiction, l'inattendu, l'inacceptable. Sa rigueur se mesure dans cette capacité d'accueillir sans se détourner l'indésirable irruption de l'étranger* » (2013, p. 125).

En réalité, ce franchissement n'a rien d'évident ; et de fait, aussi bien sur le terrain que durant la rédaction, les questions personnelles ont infiltré le travail de recherche et d'élaboration. Cela ne pouvait cependant constituer une raison valable pour verser dans l'irrationalisme et nous affranchir de la rigueur académique nécessaire à tout travail de recherche. La production de connaissances doit en effet répondre à des critères rationnels et légitimes qui ont une « *visée scientifique de vérité* » (Laplanche, 2007, p. 229), et dans le même temps elle est tenue de créer les conditions d'une réfutation possible desdites connaissances par la communauté scientifique. Dans cette perspective, il était absolument nécessaire de parvenir à l'émergence et à la mise en forme d'une problématisation inscrite dans un champ de recherche spécifique et répondant aux exigences des chercheurs.

Ainsi la formulation liminaire de la problématisation de cette thèse a-t-elle pu voir le jour :

*Quels peuvent être les ressorts psychologiques individuels et collectifs de ce qui s'apparente à une action de résistance face à des contraintes de travail jugées iniques par les travailleurs eux-mêmes ?*

Répondre à cette question n'a bien sûr rien d'évident ; je tenterai néanmoins de m'y atteler. Pour ce faire, il me faudra en passer par plusieurs étapes, qui comprendront notamment des allers et retours entre le matériel issu de la clinique et la mise en perspective théorique. Dans un premier temps, je reviendrai sur les fondements théoriques qui serviront d'armature à l'avancée de cette recherche et j'en soulignerai quelques-unes des découvertes essentielles à la contextualisation de mon propos. Ce n'est en effet qu'au regard de ces découvertes que je pourrai espérer poser les bases de la discussion.

Plus précisément, je fais l'hypothèse que pour comprendre quelque chose des soubassements de la résistance, il n'est pas possible de faire l'économie d'analyser ce qui sous-tend ce que j'ai évoqué plus haut comme tenant aujourd'hui le devant de la scène sur les lieux de travail : *le consentement*.

J'ajoute enfin que j'abandonnerai désormais le « je » au profit du « nous », plus propice à l'élaboration du travail scientifique (Rizet, 2007).

## **V. Retour sur le consentement : les ressorts psychiques de la domination**

L'édifice théorique auquel nous nous référerons est celui de la psychodynamique du travail, qui a avant tout pour but « *d'analyser les processus psychiques mobilisés par le sujet dans la confrontation à la réalité du travail* » (Abdoucheli & Dejours, 1990, p. 127).

Depuis près de 20 ans maintenant, il se trouve que ces découvertes cliniques n'incitent pas à penser la question de la résistance. De fait, les multiples enquêtes en psychodynamique du travail<sup>25</sup> ont à l'inverse mis en lumière la place centrale qu'occupe la souffrance au travail dans la formation du consentement et des défenses qui le sous-tendent. Dans ces travaux, les différents auteurs constatent une progression constante de l'élan du système néolibéral dans le

---

<sup>25</sup> Voir à notamment : J. Torrente, (2000) ; C. Dejours, (2004b, 2012, 2015) ; R. Canino, (2008) ; C. Demaegdt, (2008) ; I. Gernet & F. Chekroun, (2008) ; C. Dejours & F. Bègue, (2009) ; Molinier, (2009) ; B. Edrei & D. Rolo, (2012) ; A. Flottes, (2013) ; S. Le Lay (2013) ; D. Rolo (2015) ; A. Duarte & I. Gernet, (2016).

monde du travail, ainsi qu'une faiblesse de l'opposition des travailleurs face aux exigences imposées par les nouvelles formes d'organisation du travail et de direction des entreprises<sup>26</sup>.

Nicolas Chaignot exprime le même constat : « *si des formes d'opposition au travail perdurent toujours, l'heure est aujourd'hui, si l'on peut dire, davantage à la défaite, à la démobilisation des travailleurs et donc à une absence de résistance au sens politique et moral du terme.* » (2012)<sup>27</sup>.

Par conséquent, notre développement débutera par une présentation des apports de la psychodynamique du travail à la compréhension du monde du travail actuel. Plus spécifiquement, nous nous intéresserons aux études qui éclairent l'affaiblissement des mobilisations collectives et des luttes sur le lieu du travail. Ainsi nous attarderons-nous sur l'analyse étiologique de la *formation du consentement* que propose cette discipline. Prenant comme point de départ l'analyse de la souffrance et des défenses contre la souffrance, la PDT traite depuis bientôt 20 ans la question des « *ressorts subjectifs du consentement* » (Dejours, [1998] 2009, p. 16). Nous partirons donc de la théorie afin de disposer des concepts qui armeront notre clinique. En effet et paradoxalement, la découverte de faits nouveaux sur le terrain s'avère toujours être une découverte par la théorie ; selon J. Laplanche, « *même l'observation des astres par les Anciens supposait des repères, des abaques, des suppositions, des conjectures.* » (2007, p. 234).

---

<sup>26</sup> Voir à cet effet la postface de l'ouvrage *Souffrance en France* de Christophe Dejours ([1998] 2009, pp. 209-219). Les nouvelles formes d'organisation du travail sont la conséquence du tournant gestionnaire survenu en France dans les années 90 dans le secteur privé, et au milieu des années 2000 dans le secteur public. Elles sont fondées notamment sur deux piliers essentiels, l'évaluation individualisée des performances d'une part et la *qualité totale* d'autre part. Elles sont formées par un ensemble de techniques de planification, de direction et de contrôle du procès de travail, fondé sur une organisation globale de la production – qu'on peut qualifier de néo-tayloriste ou postfordiste – et caractérisées par des principes généraux de gestion de la production issus du *toyotisme* comme, la *total productive maintenance*, le *lean manufacturing*, la gestion « des flux », le *kaizen*, la méthode « 5S », etc. Elles reposent également sur des dispositifs de coordination locale qui se traduisent par une multitude « d'outils gestionnaires » – pilotage par logiciels et/ou par projet et/ou par compétence, évaluation individualisée des performances, indicateurs de vérification de la qualité, etc.

On pourra parfois utiliser dans ce manuscrit les termes d'organisation néolibérale du travail ou organisation gestionnaire du travail pour désigner ce type d'organisation du travail.

<sup>27</sup> Nous pouvons considérer la baisse des effectifs salariés syndiqués comme un signe supplémentaire de la démobilisation décrite par Nicolas Chaignot : « *Le pourcentage des effectifs salariés syndiqués est passé de 25 % en 1980 à moins de 8 % aujourd'hui (moins de 5 % dans le secteur privé). Au plus près du terrain, les militants, submergés par leurs tâches de représentation, n'ont plus le temps ni les moyens d'écouter la plainte des salariés et de travailler avec eux à la formulation d'une réponse collective à apporter à leurs problèmes.* » (Piotet, 2011).

Ainsi, et comme l'exige tout travail scientifique propre à un champ disciplinaire, s'agit-il de débiter l'investigation à partir des connaissances préexistantes à notre travail. Penser les raisons de l'absence de résistance sera déjà comprendre les processus en jeu dans les situations de travail, pour se donner l'opportunité de penser les conditions et les voies d'une émancipation possible. En outre, analyser les dérives du monde du travail et repérer les étapes qui procèdent à l'affaiblissement de l'action individuelle et collective paraît être un chaînon indispensable pour penser l'affranchissement de ces contraintes. C'est pourquoi comprendre à quoi les travailleurs font face et savoir à quoi ils doivent résister constituera le point de départ de notre enquête pour examiner *in fine* les raisons qui conduisent à une *impossibilisation* de l'action individuelle et collective (Cukier, 2015).

Dans cette perspective, l'analyse du *travail vivant* occupera une place centrale car, et ainsi qu'Helena Hirata le soutient, « *le travail est une médiation essentielle pour conceptualiser domination, consentement et résistance* » (2001, p. 16).

Par conséquent, nous espérons que les propositions de la PDT sur la formation du consentement en situation de travail nous donneront la possibilité de repérer un certain nombre d'indices sur les processus psychiques et intersubjectifs qui permettent de s'en affranchir.

## V.1. Travail et consentement : la proposition de *Souffrance en France*

C'est avec la publication de *Souffrance en France* de Christophe Dejours paru en 1998 que la question du consentement à la domination a été énoncée clairement du point de vue de la psychodynamique du travail et mise à la portée du grand public, ouvrant dès lors la voie à une polémique encore loin d'être tarie. Nous allons donc exposer les apports majeurs de l'ouvrage ce qui nous permettra de présenter le socle théorique de la psychodynamique du travail, substrat de notre thèse.

Ainsi, dans cet opus, l'auteur pose-t-il deux prémisses pour construire son interrogation et son raisonnement de départ.

### V.1.1. Tolérer l'intolérable

Premièrement, il constate depuis le début des années 80 un accroissement considérable du chômage, de l'exclusion sociale et de la pauvreté en France ; ce phénomène social induit un processus de « désocialisation progressif » qui a des conséquences délétères sur la santé des victimes du chômage qui subissent cette *injustice sociale*.

Deuxièmement, C. Dejours considère que « *chacun sait* »<sup>28</sup> ce que le chômage peut provoquer chez les personnes qui ont perdu leur emploi, puisque tout le monde a peur de se retrouver dans une telle situation ou de voir ses proches y être confrontés. De surcroît, il estime que « *tout le monde sait* » que grandit régulièrement le nombre des victimes de l'exclusion en France et dans toute l'Europe. Ce « savoir » des sujets les empêcherait de se réfugier derrière l'argument de l'ignorance.

Ainsi, à partir de ces deux prémisses – le constat de l'injustice sociale et le « savoir » de tous sur cette injustice et ses conséquences sur les sujets – l'auteur pose-t-il la question fondatrice de son ouvrage : comment tolérons-nous l'intolérable ? Face à la crise croissante des emplois, face à l'explosion du nombre de précaires et face à l'apparition d'une masse toujours plus nombreuse de nouveaux pauvres, et ce dans un pays où les richesses ne cessent de croître, comment consentons-nous au sort qui leur est réservé ? Comment parvenons-nous à accepter sans protester des conditions de vie et des contraintes de travail toujours plus âpres<sup>29</sup> ? Comment pouvons-nous expliquer que ne survienne pas une crise sociale et politique majeure avec des troubles qui pourraient, à la manière de Mai 1968, déstabiliser la société tout entière ? C. Dejours dresse le constat que l'on peut tolérer bien plus que ce que l'on était capable d'imaginer et que l'on observe, plutôt que des réactions d'indignation, une résignation aussi certaine que préoccupante face à l'injustice et la souffrance d'autrui.

### *V.1.2. Clivage entre malheur et injustice : se dédouaner de sa responsabilité*

A l'origine de cette tolérance, l'auteur postule l'existence d'un clivage entre perception de la souffrance d'une part, prise de conscience de l'injustice d'autre part : si la souffrance peut

---

<sup>28</sup> « Chacun sait que ce processus conduit à la maladie mentale ou physique, ou au deux à la fois, par l'intermédiaire d'une atteinte portée contre le socle de l'identité. Tous aujourd'hui partagent un sentiment de peur, pour soi, pour ses proches, pour ses amis ou pour ses enfants, vis-à-vis des risques de l'exclusion. Enfin, tout le monde sait que grandit chaque jour dans toute l'Europe le nombre des exclus et des menaces d'exclusion et nul ne peut s'abriter honnêtement derrière le voile trop transparent de l'ignorance qui disculperait. [c'est nous qui soulignons] » (Dejours, [1998] 2009, p. 19).

<sup>29</sup> Le reportage politique de Thomas Frank réalisé dans le Kansas et intitulé « *Pourquoi les pauvres votent à droite* », montre avec force comment la masse des déshérités réclame toujours moins de protection sociale, la fin des droits de succession et la privatisation des hôpitaux. Même si l'analyse du consentement des classes défavorisées proposée par Frank s'oppose à celle de C. Dejours, il s'agit néanmoins de remarquer que cet ouvrage d'un auteur états-unien part d'un constat similaire à celui qui est proposé par *Souffrance en France* (Frank, 2008).

être reconnue, elle n'est en revanche considérée que comme un malheur inévitable déterminé par la fatalité. Dans cette perspective, la résignation est à entendre comme le résultat d'une disjonction entre la perception de la souffrance et l'injustice sociale qui en est à l'origine. Ce défaut d'analyse de la situation, ne permettant pas d'établir les liens pourtant existants entre souffrance et injustice, conduit les sujets à se dédouaner de leur propre responsabilité dans les malheurs infligés ou subis et à adopter aujourd'hui une posture de résignation, prenant le pas sur l'indignation autrefois prompte à apparaître et à se manifester dans l'espace public. Plus précisément, C. Dejours situe dans l'adhésion au discours économiciste l'un des principaux ressorts de la résignation : pris dans les enjeux de la guerre économique, broyés par un système implacable, nous n'aurions en effet pas d'autre choix que de nous adapter au modèle « économique mondialisé ». Cette construction – parce que c'est bien ce à quoi ce discours correspond – présente l'avantage considérable de proposer un support « prêt-à-porter » aux sujets, facilitant dès lors le déni de l'injustice socialement générée comme de *leur responsabilité* dans cette situation. Autrement dit, l'adhésion à la pensée plaquée véhiculée par ce discours fonctionne comme une défense contre la « *conscience douloureuse* » (p. 22) de leur propre participation à l'ordre inique<sup>30</sup>.

### V.1.3. Défenses psychiques et lutte contre la souffrance

Qu'entend-on par « défense » ?

Ce terme renvoie aux processus psychiques mobilisés par les sujets pour lutter contre la souffrance, d'abord identifiés dans les situations de travail et mis en évidence dans les enquêtes auprès des collectifs de travail (Dejours, [1980] 2008). La psychodynamique du travail a en effet montré que c'est grâce aux stratégies défensives que les travailleurs parviennent à occulter les dimensions du travail qui les font souffrir. Si la souffrance ne provoque pas toujours de décompensation psychopathologique, c'est parce que les défenses déployées contre elle permettent aux sujets de la contenir. Mais, dès lors que les défenses sont efficaces, le champ de la pensée se trouve diminué et le sujet amputé d'une partie de ses facultés de perception de ce

---

<sup>30</sup> « La question de la justice ou de l'injustice implique d'abord la question de la responsabilité personnelle : la responsabilité de certains dirigeants et notre responsabilité personnelles sont-elles impliquées dans ce malheur ? » (Dejours, [1998] 2009, p. 21).

qui le fait souffrir. C'est pourquoi, dans cette configuration la préservation de la santé mentale s'assortit toujours d'une réduction des capacités de penser<sup>31</sup>.

#### *V.1.4. L'introduction du concept de « banalisation du mal »*

De la même façon, les défenses sont selon C. Dejours à l'origine de cette cécité en secteurs constatée chez les sujets face à l'injustice sociale, qui tend alors à être rationalisée, banalisée voire justifiée. Ce cheminement conduit l'auteur à postuler l'existence d'un processus de « *banalisation du mal* »<sup>32</sup>, dans lequel les défenses tiennent un rôle majeur. La banalisation

---

<sup>31</sup> Lorsque C. Dejours fait référence à la pensée, il ne l'assimile pas au fonctionnement psychocognitif de l'être humain, conception que l'on retrouve dans une grande partie des travaux en sciences cognitives et plus spécifiquement chez Jerry Fodor dans sa théorie de la modularité (1975). Il ne considère pas non plus la pensée comme relevant du « *fonctionnement ordonné du cerveau* » comme dans les neurosciences (Jeannerod, 2002). De la même façon, il ne conçoit pas la pensée comme issue d'un développement psychologique décomposé en périodes et en stades permettant à l'individu, par le développement d'opérations et de schèmes mentaux, de s'adapter *in fine* à son environnement, comme chez Jean Piaget par exemple.

Sa conception de la pensée est psychanalytique au sens strict du terme, c'est-à-dire dont les fondements se situent dans la sexualité. Plus précisément, il s'inscrit dans l'idée que la pensée est générée par des états du corps et que toute pensée exprime une expérience du corps (2009). Pour le dire autrement, toute pensée est une pensée affectée issue de l'expérience vécue par le sujet dans son propre corps. Précisons que C. Dejours distingue deux corps : le corps biologique, inné et gouverné par les processus physiologiques, et le corps qu'il nomme « érogène » ou deuxième corps. Celui-ci se construit par le processus dit de « subversion libidinale », que l'auteur définit comme étant la subversion des fonctions biologiques du sujet lorsque, petit enfant, il subit les soins du corps de la part de l'adulte et fait l'expérience, entre autres, du plaisir. Dès lors, ce deuxième corps, qui se détache progressivement du premier, peut être considéré comme érogène en tant qu'il est coloré par la sexualité. Ainsi est-ce ce corps qui sent, qui touche, qui éprouve, qui constitue le moteur de l'activité de pensée. Notons que de ces travaux, il est possible d'inférer qu'à l'inverse, la pensée est en mesure d'avoir des répercussions sur les fonctions physiologiques – ainsi par exemple de la crise d'angoisse.

<sup>32</sup> Le concept de « *banalisation du mal* » chez C. Dejours fait référence très explicitement au terme de « *banalité du mal* » chez Hannah Arendt (Arendt, Eichmann à Jérusalem, [1966] 2002). Arendt a précisé plus tard ce qu'elle entendait par banalité ; ce terme renvoie chez elle à la médiocrité, à la bêtise, au défaut de pensée qui est à l'origine du mal (2013, p. 51). Pour Arendt, il n'y a pas de « mal radical » et elle récuse l'assimilation du sens de banalité à celui d'« ordinaire » (Ecrits juifs, 2011, p. 559) : « Or, l'un des malentendus est le suivant : on a cru que ce qui est banal est également quelque chose qui se produit dans la vie de tous les jours. Ce n'est pas ce que j'ai voulu dire. Je n'ai absolument pas voulu dire : il y a un Eichmann en chacun de nous, chacun de nous porte un Eichmann ou le diable sait quoi. Rien de tel ! [...] Et je dis alors : « C'est extrêmement banal. » Ou bien : C'est médiocre. » C'est en ce sens-là que j'ai voulu dire que c'était banal » (Arendt & Fest, 2013, pp. 50-51).

du mal est à entendre comme un processus psychique qui tend à favoriser la tolérance sociale au mal<sup>33</sup> et à l'injustice, processus qui tend à faire passer pour un *fatum* ce qui relève en fait de l'exercice du mal.

C. Dejours déduit de ce concept, qui a comme conséquence de relever le seuil de tolérance d'une société tout entière à l'injustice et au mal, que la participation du plus grand nombre est nécessaire à la reproduction de conditions d'existence et de travail injustes. Il en résulte que la plupart d'entre nous sommes partie prenante et apportons notre concours à la perpétuation de l'ordre inique. La proposition de l'ouvrage est donc d'analyser en profondeur les rapports entre souffrance et injustice, pour essayer de comprendre comment cette participation de tous est aujourd'hui possible. Pour cela, la discussion est centrée sur les liens entretenus entre souffrance et emploi (chômage) mais également sur les liens entre souffrance et travail. Pour le dire autrement, il s'agit pour l'auteur de prendre en compte la souffrance de ceux qui n'ont pas d'emploi d'une part, et la souffrance de ceux qui travaillent d'autre part, car il existe selon lui « *un processus de renforcement réciproque des uns par les autres* » (*Ibid.* p. 29). De ce développement découle le principe d'analyse central de l'ouvrage, qui servira de fil conducteur dans notre travail : « *c'est par la médiation de la souffrance au travail que se forme le consentement à participer au système.* » (Dejours, [1998] 2009, p. 16).

---

C. Dejours, quant à lui, par le concept de « *banalisation du mal* », suit partiellement Arendt dans sa conception de la banalité comme médiocrité. Plus précisément, il indique bien que la « *banalisation du mal* » est le résultat d'un appauvrissement de la pensée, l'adhésion au discours économiciste permettant ainsi au sujet de dissocier le malheur de l'injustice ([1998] 2009, p. 26). Cependant, en considérant la « *banalisation du mal* » comme un processus psychique conduisant au clivage du malheur et de l'injustice dans le système néolibéral – et non pas comme un trait de personnalité –, il assume le côté possiblement « ordinaire » de l'exercice du mal. Pour lui, le processus de « *banalisation du mal* » est bel et bien à l'origine du consentement de masse : « *L'exclusion et le malheur infligés à autrui dans nos sociétés, sans mobilisation politique contre l'injustice, viendraient d'une dissociation réalisée entre malheur et injustice, sous l'effet de la banalisation du mal dans l'exercice des actes civils ordinaires par ceux qui ne sont pas (ou pas encore) victimes de l'exclusion, et qui contribuent à exclure et à aggraver le malheur de fractions de plus en plus importantes de la population.* » [C'est nous qui soulignons] (p. 26). En ce sens, il radicalise la proposition d'Arendt à la lumière de la Clinique du travail dans un système qui n'est pas (ou pas encore) devenu totalitaire. La *banalisation* est non seulement synonyme de médiocrité de la pensée chez C. Dejours, mais elle signifie également un processus que nous pouvons retrouver très ordinairement dans la population.

<sup>33</sup> Dejours fait référence à la définition du mal proposée par Patrick Pharo, c'est-à-dire que le mal est le fait d'infliger à autrui une « *souffrance indue* » (Pharo, 1996).



Néanmoins, il reste un maillon théorique important à évoquer pour éclaircir l'hypothèse du consentement de masse. Sur quels fondements théoriques C. Dejours peut-il formuler l'argument qui consiste à avancer que la situation ne peut perdurer qu'avec l'assentiment de la majorité des sujets ? Nous avons vu que la « *banalisation du mal* », en tant qu'elle est l'élévation du seuil de tolérance à l'injustice et à la souffrance, est convoquée dans cette explication. Nous avons vu également que le clivage entre malheur et injustice induit par ce processus a un caractère défensif qui permet d'éviter la conscience douloureuse de l'injustice et de la responsabilité propre du sujet. Mais comment rendre compte de la participation de tous ? Comment peut-elle être obtenue et surtout comment se matérialise-t-elle ?

#### *V.1.5. Le zèle au travail*

Pour répondre, C. Dejours appuie son raisonnement sur la thèse de la centralité psychique, sociale et politique du travail dans laquelle s'inscrit la psychodynamique du travail. Cette thèse considère le travail comme l'activité humaine autour de laquelle s'organisent fondamentalement la subjectivité et la vie sociale. Pour Emmanuel Renault, « *parler de centralité du travail revient à utiliser une métaphore géométrique ou physique pour soutenir que le travail est une réalité et une valeur centrales dans la vie individuelle et collective* » (2012, p. 125).

Dans cette optique, pour la PDT le travail est le médiateur privilégié entre inconscient et subjectivité d'une part, champ social et politique d'autre part (Dejours C. , 1993b). Par conséquent, la thèse de la centralité du travail soutient que l'expérience du travail et les institutions du travail modifient et influencent les expériences et les institutions non directement liées au travail (Renault, 2012). C. Dejours prend donc le parti d'analyser les transformations du travail et leurs effets dans toutes les dimensions du vécu subjectif pour comprendre la transformation de la société tout entière.

Ainsi tire-t-il des enquêtes menées sur le lieu de l'entreprise une idée qui repose en partie sur les savoirs institués par l'ergonomie de langue française. C'est le concept de *zèle au travail* qui va permettre à l'auteur de penser la participation du plus grand nombre au système actuel (*Ibid.* p. 73).

La proposition repose sur un constat assez simple mais essentiel sur le plan théorique. Aucun service, aucun atelier, aucune association, aucune entreprise ne marche sans la mobilisation de l'intelligence individuelle et collective des travailleurs, c'est-à-dire sans le zèle au travail. La nécessité de la mobilisation de l'intelligence – du zèle au travail – repose en effet

sur la démonstration faite par l'analyse ergonomique qui démontre que la prescription, c'est-à-dire ce qu'en ergonomie on désigne sous le nom de tâches ou de modes opératoires prescrits, ne peut jamais être totalement respectée si l'on souhaite atteindre les objectifs fixés. Il existe toujours un décalage *irréductible* entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé concrètement par les travailleurs. La tâche, c'est-à-dire ce que l'on souhaite faire, ne peut jamais être réalisée exactement, il faut donc toujours réaménager les objectifs fixés au départ (Wisner, 1995). En d'autres termes, les conséquences théoriques de ce décalage conduisent à admettre que l'activité réelle contient toujours une part d'échec face auquel l'opérateur<sup>34</sup> ajuste les objectifs et la technique. Cette part d'échec, d'inattendu, d'aléas qui surgit régulièrement et inévitablement dans le travail a été désignée par le concept de *réel du travail*. Le *réel* a été défini comme « *ce qui, dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique.* » (Dejours, 1995, p. 38). Autrement dit, le réel est ce sur quoi échouent la technique et les savoir-faire. C'est pourquoi, pour continuer à travailler, le sujet doit mobiliser son intelligence souvent avec ardeur<sup>35</sup> pour dépasser le décalage entre le prescrit et le travail effectif et surmonter ainsi les épreuves que lui inflige régulièrement le *réel* dans la réalisation de son travail.

Le zèle au travail désigne donc ce qui permet au sujet de déployer avec ardeur son intelligence pour trouver les « trucs » et les « astuces » qui lui permettront de mener à bien sa tâche. Il est la trace de la contribution subjective du travailleur, qui le conduit nécessairement à la réalisation d'écarts voire d'infractions aux ordres et au *modus operandi*. Dans cette perspective, le zèle n'est pas une application tatillonne et rigide des procédures ; c'est même plutôt l'inverse. C'est pourquoi, lorsque les travailleurs décident de s'en tenir strictement à la prescription, de ne pas déroger au règlement, on parlera de *grève du zèle*. Cette situation repose sur un arrêt de la mobilisation de l'intelligence des travailleurs qui décident volontairement de respecter méticuleusement et le plus rigoureusement possible les règlements et les consignes de travail. Cet arrêt provoque dans la plupart des cas une paralysie de la production ou des erreurs majeures dans le déroulement du procès de travail. Par conséquent, le zèle au travail constitue un maillon essentiel pour garantir l'efficacité d'une organisation du travail. Par ailleurs, les

---

<sup>34</sup> Terme qui désigne le travailleur en ergonomie.

<sup>35</sup> Le zèle évoque couramment l'ardeur, le dévouement au service d'une cause (dictionnaire Robert). La définition de C. Dejours ne s'affranchit pas de cette dimension puisque le zèle renvoie aussi à la ferveur et à l'opiniâtreté à la tâche ; il opère ainsi un lien avec le concept aristotélicien d'*hexis* pour désigner l'énergie qui préside à la mobilisation du zèle et à l'endurance dans le travail (Dejours, 2009).

différentes écoles de management, qu'elles soient anglosaxonnes ou françaises, le reconnaissent également mais le désignent sous le vocable plus équivoque de « motivation ».

Ainsi parvenons-nous à comprendre la place centrale conférée par C. Dejours au zèle pour spécifier le consentement de masse. Le système ne fonctionne donc pas grâce à son génie endogène mais plutôt grâce à la mobilisation singulière des sujets.

Le zèle représente la part de nous-même que nous offrons pour que l'organisation du travail marche, pour que le système fonctionne<sup>36</sup>. Ce concept révèle la contribution singulière des sujets à l'organisation du travail et met en lumière *la volonté* ardente de certains d'en découdre avec le *réel*, ce qui conduira C. Dejours à rapprocher le zèle de la notion de *servitude volontaire* chère à Etienne de La Boétie ([1574] 2010)<sup>37</sup>.

#### *V.1.6. De l'obtention du zèle au travail : le management à la menace*

Le concept de *zèle au travail* devient l'élément capital pour rendre compte de la participation du plus grand nombre à la reproduction d'une organisation de la société, quelle que soient les valeurs qu'elle véhicule, jusques et y compris dans le cas qui nous intéresse ici, à savoir celui d'une société propageant l'injustice sociale et accentuant de manière considérable les souffrances sur les lieux du travail<sup>38</sup>. Dès lors, nous nous éloignons de la conception

---

<sup>36</sup> On retrouve cette idée dans le discours de la servitude volontaire d'Etienne de La Boétie : « *Celui qui vous maîtrise tant n'a que deux yeux, n'a que deux mains, n'a qu'un corps, et n'a autre chose que ce qu'a le moindre homme du grand et infini nombre de nos villes, sinon que l'avantage que vous lui faites pour vous détruire. D'où a-t-il pris tant d'yeux, dont il vous épie, si vous ne les lui baillez ? Comment a-t-il tant de mains pour vous frapper, s'il ne les prend de vous ? Les pieds dont il foule vos cités, d'où les a-t-il, s'ils ne sont des vôtres ? Comment a-t-il aucun pouvoir sur vous, que par vous ? Comment vous oserait-il courir sus, s'il n'avait intelligence avec vous ?* » (La Boétie, [1574] 2010, p. 43)

<sup>37</sup> On peut retrouver le lien entre zèle et servitude volontaire chez d'autres auteurs, Frantz Fanon notamment : « *En régime colonial, la vérité du bicot, la vérité du nègre, c'est de ne pas bouger le petit doigt, de ne pas aider l'opresseur à mieux s'enfoncer dans sa proie. Le devoir du colonisé qui n'a pas encore mûri sa conscience politique et décidé de rejeter l'oppression est de se faire littéralement arracher le moindre geste. C'est là une manifestation très concrète de la non-coopération, en tout cas d'une coopération a minima* ». (Fanon, 1961, p. 284).

<sup>38</sup> Une étude épidémiologique récente menée dans la région Nord-Pas-de-Calais déclare une prévalence située « *entre 24,5% et 25,8% concernant les troubles psychiques liés au le travail vus en consultation de médecine générale* ». En d'autres termes, cette étude estime qu'une personne sur quatre qui se présente en consultation médicale chez les généralistes de cette région le fait pour des raisons liées à des souffrances psychiques en lien avec leur travail (Blanchon, et al., 2017).

communément admise selon laquelle l'être humain serait avant tout déterminé par la toute puissante organisation, pour avancer l'idée controversée que la participation volontaire de chacun est indispensable au bon fonctionnement d'un système qui, pourtant, peut le conduire à sa propre perte. Une question toutefois demeure : comment, en dépit de ce paradoxe manifeste, le zèle est-il obtenu ? Quels sont donc les « *ressorts subjectifs de la domination* » (Morice, 1996) ?

Plusieurs dimensions du rapport subjectif au travail peuvent être convoquées pour répondre à cette question.

La psychodynamique du travail a en effet montré l'importance que peut revêtir pour le sujet le travail bien fait (Dejours C. , 1993a) : les ressorts subjectifs de l'engagement au travail reposent de fait, dans de nombreux cas, sur les bénéfices identitaires que le sujet peut tirer de son expérience au travail. Réaliser un travail bien fait, ou tout du moins tel que le sujet estime qu'il doit être fait, permet de faire l'expérience du plaisir et de l'accomplissement de soi par la qualité de l'issue trouvée pour dépasser les échecs éprouvés lors de la rencontre avec le *réel du travail* d'une part, par la reconnaissance obtenue de la part des collègues d'autre part.

Néanmoins, C. Dejours propose à partir d'enquêtes de terrain plus récentes un autre ressort possible au zèle : *la peur*. En effet, il constate que sous l'emprise de la peur, générée par la menace du déclassement ou du licenciement, certains sujets mobilisent leur ingéniosité et leur inventivité pour accroître leur production et ainsi échapper au risque d'éviction. On assiste donc, à l'époque déjà, à la mise en place d'un *management à la menace* comme dans certains systèmes totalitaires<sup>39</sup>. Cependant, il existe une différence fondamentale entre le système néolibéral décrit par l'auteur et encore effectif en France, et le totalitarisme. Dans ce dernier cas en effet, l'obtention du zèle au travail s'obtient par *l'usage de la force*, cependant que, dans la majorité des situations en système néolibéral, la menace exercée sur les travailleurs ne passe pas par la force et ne conduit ni à la mort ni même à l'emprisonnement (Dejours, 1999, p. 22).

La nouveauté du management à la menace dans l'organisation néolibérale du travail porte sur le fait que la peur est provoquée *volontairement et délibérément* par l'encadrement, pour devenir en dernier ressort le moteur du zèle. Bien que les enquêtes antérieures en psychodynamique du travail aient montré que la peur était inhérente à toute situation de travail

---

<sup>39</sup> « [La peur] est utilisée *larga manu* par le management à la menace dans les entreprises actuelles. Elle était aussi le moteur du système nazi, en particulier des camps de travail, de concentration et d'extermination. Il n'est pour s'en convaincre que de se reporter aux livres de Primo Levi, Perechodnik ou de Nyiszli. » (Dejours, [1998] 2009, pp. 76-77).

– dans certains métiers, elle est liée aux dangers impliquant des risques réels et vitaux pour les travailleurs ; ainsi des métiers du bâtiment, du nucléaire, de l’armée, de l’administration pénitentiaire ou du secourisme (Cru & Dejours, 1985; Dejours, [1980] 2008; Demaegdt, 2008; Duarte & Gernet, 2016) –, dans ce cas la peur n’est pas suscitée par des dangers consubstantiels à l’activité (risques de chute, de mort au combat, d’explosion, d’agression, etc.) mais par des stratégies d’encadrement qui instaurent une menace constante de licenciement et de déclassement sur les individus. La grande nouveauté de ce constat réside dans le fait que *la peur sert dorénavant de levier à l’entreprise dans son projet d’intensification de la domination*, via la transformation de son organisation du travail, alors qu’auparavant elle relevait des risques liés spécifiquement aux conditions de travail<sup>40</sup>.

Ainsi est-ce sous l’emprise de la peur que les travailleurs mobilisent leur intelligence pour inventer « des ficelles » et faire d’ingénieuses trouvailles, pour non seulement augmenter leur production mais aussi pour freiner, voire faire chuter leurs collègues pour ne pas se retrouver dans la prochaine vague de licenciés. En outre, la menace est régulièrement réitérée pendant les périodes d’évaluation individuelle, lors des audits ou lorsque survient un licenciement ce qui favorise le silence, le chacun pour soi et acte du consentement en suivant l’adage *qui tacet consentire videtur*<sup>41</sup>. C’est pourquoi, lorsque C. Dejours évoque la menace sur l’emploi, il s’éloigne de l’argument économiciste généralisant pour le resituer dans une logique organisationnelle qui vise, avant tout, l’obtention du consentement et la mobilisation des salariés.

#### *V.1.7. De l’obtention du zèle au travail : la place de la reconnaissance*

De surcroît, le zèle n’est pas obtenu uniquement grâce à la menace du licenciement ; il l’est aussi grâce à des gratifications et à la reconnaissance de la contribution singulière des sujets au bon fonctionnement du système, fût-il inique. Les enquêtes pratiquées sur le lieu de l’entreprise sont sans équivoques : elles indiquent clairement des défaillances toujours plus

---

<sup>40</sup> Précisons ce que nous entendons par « conditions de travail » et « organisation du travail ». Les conditions de travail correspondent à la dimension « objective » du travail : le temps de travail et les horaires, l’environnement physique et biochimique, la distribution des bureaux, etc. L’organisation du travail est quant à elle caractérisée par la division technique du travail qui définit la division des tâches entre les travailleurs et les modes opératoires d’une 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, d’autre part.

<sup>41</sup> « Celui qui se tait semble consentir », maxime prononcée par le Pape Boniface VIII (1235-1303).

nombreuses dans la réalisation de la production, une intensification de la pression exercée sur les salariés et des résultats obtenus souvent *in extremis* avec pour conséquence un accroissement massif de la souffrance chez les « titulaires » et chez les précaires.

Dans ce contexte, des gratifications sont attribuées en échange de la mobilisation de l'intelligence des travailleurs dans la bonne marche du système. Les cadres sont particulièrement visés par ce type de rétributions qui se traduisent par des avancements, des primes, des promotions et la garantie temporaire de ne pas faire partie de la prochaine « tournée » d'exclus. Cependant, les analyses empiriques suggèrent que la puissance de ces rétributions ne réside pas seulement dans les bénéfices matériels que les sujets peuvent en retirer, mais aussi et surtout sur le fait qu'elles revêtent fondamentalement une *dimension symbolique*. En effet, en échange de leur contribution, c'est-à-dire de leurs efforts, des risques qu'ils prennent, de l'intelligence qu'ils mettent en œuvre et de la souffrance qu'implique la confrontation à l'organisation du travail et aux rapports sociaux de travail, les travailleurs attendent une rétribution symbolique, la *reconnaissance* (Dejours C. , 1993a).

Qu'est-ce à dire ? La théorie de la reconnaissance prend forme, en psychodynamique du travail, dans le couple contribution/rétribution : la reconnaissance est la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de *l'identité*. L'identité est un concept qui s'inspire directement des travaux de l'anthropologue du travail François Sigaut ([1990] 2004)<sup>42</sup>, et n'est

---

<sup>42</sup> F. Sigaut propose l'idée que les groupes sociaux s'organisent suivant un schéma triangulaire : chaque membre (ego) partage avec les autres (autrui) l'expérience d'une même réalité.

Dans cette configuration, trois coupures sont possibles, qui renvoient à trois situations d'aliénation, qualifiées respectivement de mentale, sociale et culturelle. En suivant ce schéma, la théorie en PDT postule que la reconnaissance par autrui est indispensable au sujet pour authentifier son rapport au réel. C'est pourquoi la reconnaissance par autrui est absolument nécessaire pour la validation d'une trouvaille inventée dans la confrontation avec le réel. Lorsque le sujet est coupé du réel et de la reconnaissance par autrui, il est renvoyé à la solitude de la folie, connue sous le nom d'« *aliénation mentale* ». Quand le sujet entretient un rapport raisonnable au réel par l'intermédiaire de son travail, cependant que son travail n'est pas reconnu par autrui, il est condamné à la solitude aliénante désignée par les termes d'« *aliénation sociale* ». Cette position est dangereuse, non tenable à long terme et constitue la situation la plus récurrente chez les personnes que nous accueillons dans nos consultations cliniques. Lorsque le sujet est enfermé dans cette situation, il est amené à douter du rapport qu'il entretient avec le réel, ce qui peut le conduire *in fine* à douter de lui-même ; dans d'autres cas, il maintient sa conviction à tout prix et le risque est alors qu'il bascule dans l'autoréférence avec des conséquences désastreuses sur le plan mental. Enfin, il existe une troisième configuration que Sigaut qualifie d'« *aliénation culturelle* », qui se traduit par une rupture de la relation que le sujet et autrui (un groupe) entretiennent avec le réel. Cette situation est moins périlleuse sur le plan psychique mais peut se traduire par un retour fracassant du réel du fait de son déni collectif (comme dans le phénomène sectaire ou dans les états-majors de l'armée qui font fi des retours du terrain,

rien moins que l'armature de la santé mentale, ce qui signifie que pour cette discipline toute décompensation psychonévrotique implique une crise d'identité. L'identité est en effet une conquête pour le sujet, n'est jamais définitivement acquise et résulte d'un travail d'unification psychique qui maintient le sentiment de continuité et de cohérence du moi à travers le temps et les expériences de la vie singulière (Molinier, 2004). Par conséquent, la reconnaissance est nécessairement convoquée dans l'accomplissement et la stabilisation de l'identité.

Ainsi existe-t-il deux espaces au sein desquels le sujet peut conquérir son identité : le champ érotique et de l'amour d'une part, et le champ social d'autre part. La reconnaissance au travail s'inscrit directement dans le processus d'accomplissement de soi dans le champ social. Assurément, la psychodynamique de la reconnaissance permet de comprendre comment, grâce au travail, certains sujets peuvent conserver un équilibre psychique parfois pendant toute une vie.

Concrètement, la reconnaissance au travail passe par des jugements portés sur le *faire*, c'est-à-dire sur le travail ; ainsi deux types de jugements peuvent-ils être formulés, qui témoignent de la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail. Le premier est le *jugement d'utilité* qui porte sur l'utilité technique, sociale ou économique du travail accompli, et est énoncé dans la plupart des cas par la hiérarchie, et dans des cas plus rares par les subordonnés ou parfois même les clients.

Le second est le *jugement de beauté* qui porte quant à lui sur la *qualité du travail* et est formulé en des termes esthétiques – par exemple, « c'est un beau pansement » disent les infirmières ou bien « c'est un beau joint », disent les plaquistes – qui ratifie à la fois la conformité du travail avec les règles de l'art et l'originalité par rapport aux réalisations normatives du corps de métier. Ce jugement qui porte sur la qualité du travail permet de comprendre comment d'anciennes « infractions » ou trouvailles, échappant aux procédures normalisées ou standardisées, peuvent être intégrées dans le registre des « techniques » validées et admises par les collègues voire l'institution tout entière.

La validation du travail par la reconnaissance accordée par les autres contribue ainsi de façon majeure à l'élaboration du sens du travail (Dejours & Gernet, 2009). De ce fait, sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste dépourvue de signification au niveau individuel et social (Renault, 2008).

---

par exemple). Ainsi pouvons-nous dire que la reconnaissance du travail peut être porteuse d'émancipation si et seulement si elle porte sur une épreuve dûment rapportée à l'expérience du réel.

Toujours est-il que la première formulation de la théorie de la reconnaissance en PDT insiste sur la dimension émancipatrice de cette dernière, lorsqu'elle est rapportée à l'expérience vécue du réel et qu'elle est formulée dans des espaces de délibération (Dejours C. , 1993a). Or, dans *Souffrance en France*, C. Dejours constate qu'une reconnaissance du *travail de collaboration à l'injustice* est attribuée aux travailleurs les plus zélés (p. 77), et commence à esquisser une critique de cette conception qui le conduira plus tard à investiguer un autre versant de la reconnaissance, mettant en lumière sa dimension aliénante y compris lorsque celle-ci reste indexée au réel ; c'est ce qu'il nommera les « *limites axiologiques de la reconnaissance* » (2009a, p. 292).

La psychodynamique du travail atteste ainsi que le couple contribution-rétribution est impliqué en toutes circonstances dans la mobilisation des subjectivités et repose sur les *attentes* du sujet par rapport à l'accomplissement de soi.

Par conséquent, nous pouvons déduire de *Souffrance en France* que *l'attente et le désir de reconnaissance du sujet*, exacerbés et instrumentalisés par la promesse de reconnaissance énoncée par l'entreprise en échange de ses bons et loyaux services, constituent une des clefs explicatives capitales du zèle, de la formation du consentement et de la servitude volontaire.

Le *désir de reconnaissance* pourrait atteindre sa forme la plus ambiguë sur le plan axiologique lorsqu'il mute en *carriérisme acharné*, forme que l'on retrouve dans l'interprétation arendtienne de la conduite d'Adolf Eichmann ([1966] 2002)<sup>43</sup> ou chez de futurs cadres dirigeants par exemple (Jacques, 2006).

#### V.1.8. Institutionnalisation du mensonge et obtention du zèle

En sus du management à la menace et de l'instrumentalisation de la reconnaissance, C. Dejours décrit une stratégie organisationnelle instituant le mensonge par le truchement de déformations des modes et des contenus d'expression, et permettant un accroissement de la domination exercée à l'encontre des salariés dans le but d'obtenir la mobilisation du zèle. C'est

---

<sup>43</sup> La remarquable biographie d'Adolf Eichmann, de l'historien anglais David Cesarini (2014), conteste de manière convaincante la description arendtienne de la personnalité d'Eichmann sous le 3<sup>ème</sup> Reich, en démontrant la place importante que revêtaient l'idéologie et le fanatisme antisémites chez ce dernier. Cependant, pour cet auteur « *chaque génération a vu en Eichmann ce qu'elle voulait voir* » (*Ibid.*), et c'est de cette manière que nous appréhendons le travail d'Arendt dans son rapport sur la banalité du mal ([1966] 2002). Arendt n'est ni historienne ni clinicienne, mais de notre point de vue, l'intérêt de sa thèse se situe dans sa proposition philosophique qui permettra de construire une catégorie d'analyse qui interrogera les rapports entre le mal, l'humanité et la pensée.



en référence aux travaux de Jürgen Habermas et à sa théorie de l'agir communicationnel ([1981] 1987) que l'auteur la nomme *stratégie de la distorsion communicationnelle*. Cette dernière consiste avant tout à organiser le déni du réel du travail et de la souffrance vécue par les sujets dans leur rapport au travail<sup>44</sup>.

En partant de l'analyse empirique des situations de travail et inspiré par les savoirs institués par l'ergonomie de langue française, C. Dejours suggère que l'écart entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail ne peut être rationnellement pris en charge que par des compromis construits par les travailleurs eux-mêmes dans le but de réaliser le travail. Ces compromis prennent régulièrement la forme d'accords entre les personnes qui disposent parfois de points de vue fort distincts pour réaliser le travail. En effet, les désaccords sont fréquents entre les différents services d'une entreprise voire au sein d'un groupe de pairs. Par exemple, la logique de métier et la compétence des personnes travaillant dans le service comptabilité d'une entreprise ne sont pas les mêmes que celles des personnes travaillant en production ou dans un service chargé de la commercialisation des produits. De plus, le réel du travail se manifeste régulièrement et oppose sa résistance à la maîtrise des travailleurs, mettant ainsi en échec le procès de travail et leurs savoir-faire. Ainsi toutes ces personnes ne possèdent-elles qu'un savoir partiel, bien que légitime et cohérent, de la réalité de la production. Le but est alors dans l'activité même d'arriver à articuler ces différentes opinions et perspectives de travail. Ainsi l'organisation du travail doit-elle être constamment ajustée par la construction de compromis, qui s'établissent dans des *espaces de discussion* au sein desquels sont confrontés et argumentés les différents points de vue. A partir de ces espaces, les compromis élaborés peuvent devenir des accords normatifs, c'est-à-dire des *règles de travail* qui régissent par la suite les activités de production mais aussi la manière dont les travailleurs cohabitent sur leur lieu de travail. Travailler n'est donc pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble. Cette activité de production de règles et de construction de normes, qui sera nommée par la suite *activité déontique* (Dejours C. , 2009), est donc un apprentissage de l'exercice de la délibération, fondement même de la démocratie. Par conséquent, il existe dans l'établissement des espaces de discussion au travail une dimension « communicationnelle », consubstantielle à la possibilité de réaliser collectivement une œuvre commune. Les liens bâtis entre les travailleurs sont issus de cette volonté commune de combler l'écart entre le prescrit et le réel ; ils ressortissent à la mobilisation du zèle de chacun et à la liberté de la volonté de celui qui

---

<sup>44</sup> On découvre une critique proche de celle de C. Dejours dans l'ouvrage de Roland Gori : *La fabrique des imposteurs* (2013).

choisit de s'engager dans la discussion. Enfin, ils sont nommés en psychodynamique du travail, *coopération* et se différencient strictement de la prescription du travail collectif nommée quant à elle *coordination* (Dejours C. , 1993a).

Or, dans *Souffrance en France*, C. Dejours reprend l'idée habermassienne que des distorsions de la communication viennent régulièrement perturber l'idéal de la rationalité communicationnelle. A partir de ses travaux, Duarte Rolo propose une définition des distorsions de la communication en Clinique du travail comme étant « *l'ensemble de conduites qui vont des déformations de la vérité, jusqu'à l'altération du sens des messages ou à la dissimulation d'intentions* » (2013, p. 141). Ces perturbations du dialogue et de la discussion peuvent être le résultat de malentendus, de manifestations de l'inconscient comme les lapsus ou les oublis, d'incompréhensions ou tout simplement des « *limites dans les performances cognitives* » du sujet (Habermas, 2003, p. 95). En outre, ces désordres qui parasitent la communication peuvent relever de la dissimulation et de la déformation volontaires de la réalité, c'est-à-dire peuvent être entendus comme relevant du *mensonge*.

La nouveauté de l'ouvrage est de tenter de comprendre l'émergence dans les situations de travail d'une *distorsion communicationnelle* directement arrimée aux pressions exercées par l'organisation néolibérale du travail. Ainsi la distorsion communicationnelle devient-elle stratégie lorsqu'elle est intégrée à la *rationalité stratégique* de l'organisation du travail.

Dans un premier temps, la *stratégie de la distorsion communicationnelle* est permise par la survalorisation de la conception gestionnaire et managériale du travail, qui renvoie les causes des échecs du travail ordinaire aux erreurs individuelles et à l'insuffisance professionnelle des travailleurs. Dans cette perspective, les défaillances dans le procès de travail sont toujours ramenées à la notion de « facteur humain ». La science gestionnaire ne peut pas se tromper et tout défaut dans la production est interprété à l'aune de l'insouciance, de l'incompétence, de la malveillance et des bévues inhérentes au fait de « gérer de l'humain ». On assiste alors à une disqualification de la *description subjective du travail*, c'est-à-dire, des savoir-faire de terrain et des connaissances subjectives construites dans la confrontation avec le réel du travail au profit d'une *description gestionnaire du travail*.

Aussi les difficultés du travail ne remontent-elles pas à la surface, car évoquer les défaillances de l'organisation du travail serait énoncer des opinions contradictoires qui remettraient en cause l'interprétation officielle en termes de « facteur humain ». Le *management à la menace* servirait également à favoriser le silence pour que n'émerge pas une autre description du travail, subjective quant à elle, afin de pouvoir conférer une emprise accrue de la description gestionnaire sur le travail.

Par ailleurs, la menace est intensifiée par un dispositif organisationnel très puissant que C. Dejours identifiera quelques années plus tard : *l'évaluation individualisée des performances* ([1998] 2009, p. 212). Cette méthode d'évaluation a été rendue possible par la présence des terminaux informatiques sur la quasi-totalité des postes de travail. Présentée comme un moyen « objectif » de mesurer le travail de chaque individu et de rendre ce dernier comparable à celui des autres salariés, l'évaluation individualisée des performances (E.I.P) a comme objectif d'instaurer une concurrence généralisée entre travailleurs en arguant de la mise en place d'un « esprit de saine émulation ». L'idéal de l'E.I.P repose sur le principe d'une *analyse quantitative et objective* du travail passant par le mesurage des résultats du travail. Les bases scientifiques de ces méthodes sont pour le moins hasardeuses et cette évaluation opère une confusion entre travail et résultats du travail. Si l'on considère le travail en tant qu'il est *un travailler* (Molinier, 2006), c'est-à-dire l'engagement spécifique du corps, de la personnalité pour une production ayant valeur d'usage, il est alors impossible de mesurer le travail proprement dit. Partant, il ressortit au monde invisible et n'est pas réductible à des grandeurs numériques<sup>45</sup> ; en outre, si l'on sait où commence le travail, on ne sait pas définir par des critères objectifs la façon dont le travail convoque le corps vécu, la personnalité et la manière dont il colonise le sujet, jusques et y compris dans son activité onirique (Dejours C. , 2011b).

Lorsqu'elle est associée à des gratifications matérielles, à une promesse de reconnaissance ou pire, à des menaces de sanction, de licenciement ou de déclassement, la « saine émulation » prônée par l'E.I.P prend des formes « sauvages » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 212). Des conduites de concurrence et de rivalité apparaissent alors et peuvent conduire à des pratiques déloyales entre collègues : tuyaux crevés, fausses rumeurs, etc. La loyauté et la confiance s'étiolent et sont remplacées par la peur et la méfiance entre travailleurs.

Conséquemment, la coopération ne peut que se disloquer et les relations de respect, de loyauté et d'entraide disparaître. A la place s'installent la solitude et la désolation. Chacun est conduit petit à petit à consentir à des comportements que pourtant il réproouve. Finalement, c'est la solidarité elle-même qui se fissure et la solitude – la désolation, la *loneliness* arendtienne ([1951] 2002)<sup>46</sup> – qui gagne du terrain.

---

<sup>45</sup> Dire que le travail n'est pas mesurable ne signifie pas qu'il n'est pas évaluable, bien au contraire. Si l'on se réfère à la théorie en psychodynamique du travail, l'évaluation du travail est justement rendue possible à partir du moment où l'idéal d'un mesurage objectif et quantitatif du travail est congédié.

<sup>46</sup> « *Le régime totalitaire comme toutes les tyrannies ne pourrait certainement pas exister sans détruire le domaine public de la vie, c'est-à-dire sans détruire, en isolant les hommes, leurs capacités politiques. Mais la domination*

Dès lors, la *stratégie de la distorsion communicationnelle* est très largement favorisée par l'intensification de la menace et le délitement de la solidarité induits par l'évaluation individualisée des performances.

De surcroît, elle repose sur la production délibérée de pratiques communicationnelles qui vont décrire le travail à partir des résultats et des bilans, en lieu et place de la parole vivante des travailleurs sur l'activité concrète et le réel. En outre, les résultats sont délibérément tronqués puisque la communication insiste sur les succès de l'entreprise et sur ses résultats positifs. Les échecs et les résultats moins reluisants sont, quant à eux, mis sous le tapis et n'apparaissent jamais dans les écrits officiels.

Dès lors, la communication interne produit une description « publicitaire » de l'état de l'entreprise et euphémise par là-même les difficultés des travailleurs confrontés au réel du travail. La nouveauté réside dans l'utilisation qui est faite des outils de communication : normalement mobilisés pour convaincre les clients, leurs messages sont désormais adressés aux salariés de l'organisation. De plus, la transformation de l'organisation des entreprises, au sein desquelles les services deviennent « autonomes » et se constituent en « centres de profit », invite ces derniers à se considérer mutuellement comme des clients. Dans cette perspective, chaque service, chaque unité consacre son temps à fabriquer son image, à produire des documents consultables sur « l'intranet », à réaliser des livrets et des « plaquettes » vantant les mérites du service, et inonde les boîtes mails de messages de propagande en interne. Ainsi chacun des services a-t-il désormais un intérêt à se montrer performant et à se « valoriser » pour que les collègues des autres unités les choisissent pour réaliser un travail et ne fassent pas appel à la concurrence externe. Dans cette perspective, la « valorisation » utilise les mêmes méthodes que « *le mensonge commercial* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 88). Il s'agit donc de sortir de bons chiffres, de taire les échecs et les accidents et d'en effacer les traces. Par conséquent, on assiste à une *institutionnalisation du mensonge* au sein de l'entreprise et chacun est amené à apporter son concours à la « valorisation » devenue synonyme de mensonge.

De surcroît, la présence des « anciens » constitue un embarras dans le déploiement des nouvelles pratiques, dans la mesure où ils opposent régulièrement leur mémoire et leurs règles de travail à ces transformations de l'OT<sup>47</sup>. Souvent, on découvre qu'ils sont poussés vers la

---

*totalitaire [...] se fonde sur la désolation, sur l'expérience d'absolue non-appartenance au monde, qui est l'une des expériences les plus radicales et les plus désespérées de l'homme* » (Arendt, [1951] 2002, p. 834).

<sup>47</sup> Ces oppositions sont généralement qualifiées de « résistance au changement » par les gestionnaires de l'entreprise.

sortie ou mis au placard, et leurs tâches sont par la suite dévolues à des jeunes inexpérimentés ou à des sous-traitants qui ne possèdent ni mémoire ni règles de travail.

Par ailleurs, l'institutionnalisation du mensonge est renforcée par l'installation d'une méthode de gestion du travail apparue dans les années 50 au Japon, dénommée *management par la qualité totale*<sup>48</sup> (MQT) ou *qualité totale*, qui renforce le silence sur le réel du travail et pousse les travailleurs à collaborer à la fraude pour maintenir la vitrine vendeuse de la qualité parfaite, indispensable à l'obtention de la certification.

La stratégie de la distorsion communicationnelle ne semble donc pas uniquement subie par les salariés, qui ne peuvent dès lors plus être considérés comme des victimes passives et non consentantes. En effet, pour que les documents de communication soient produits et

---

<sup>48</sup> La qualité totale est un mode d'organisation du travail qui, aujourd'hui, a pour but de mettre en place une « démarche d'amélioration continue de la qualité » et d'obtenir les certifications normatives définies par l'*International Standards Organization* (ISO). Ce type d'organisation du travail (OT) repose sur un principe assez simple appelé roue de *Deming* ou cycle du PDCA (Plan-Do-Check-Act). La méthode dite du « Kaizen » en est la figure de proue, mais ces types d'OT peuvent-être regroupés plus grossièrement dans les méthodes dites du *lean manufacturing* ou *lean management*. Ici, l'amélioration des produits et des services est recherchée constamment par l'amélioration des « processus », c'est-à-dire que la qualité est pensée avant tout comme qualité de la prescription. Ces organisations du travail instaurent alors des modes d'évaluation permanente à tous les niveaux de la production par l'intermédiaire de « checkpoints » et d'indicateurs de contrôles, dans le but de faire remonter, par des fiches d'incidents ou des mesures des *résultats* du travail, les points qui nécessitent un ajustement et une amélioration du procès de travail. Dans ces organisations, la qualité est explicitement conçue comme une stricte application des « processus » et l'écart à ces derniers doit systématiquement faire l'objet d'une remontée et être justifié par le travailleur lui-même. Or, les pannes, les défauts, les dysfonctionnements lorsqu'ils surviennent sont toujours interprétés à l'aune de la conception prescrite et gestionnaire du travail. Ainsi, lorsque les audits d'évaluation interviennent, les auditeurs constatent-ils systématiquement des « manquements » à la prescription et rejettent-ils dogmatiquement sur l'opérateur la responsabilité de l'erreur, sans qu'ils puissent concevoir que les écarts « aux processus » étaient justement réalisés pour continuer à produire convenablement. La dimension subjective du travail est alors renvoyée dans les « oubliettes » de l'organisation de la production. Par conséquent, ces OT installent le silence chez les travailleurs sur les astuces et les « ficelles » découvertes pour continuer à combler l'écart irréductible entre le « processus » et le réel, sous peine de sanctions. Dès lors, il n'est pas très étonnant d'assister, comme dans nos enquêtes et avant les audits de certification, à des falsifications de signatures, des changements de dates dans les classeurs de consignation des « processus », des ajouts de procédures *in extremis*, des modifications dans les manières de faire devant les auditeurs, des nettoyages de l'atelier pour dissimuler les stocks de matériels prohibés, etc.

De surcroît, lorsque la qualité totale est affichée comme un slogan, elle devient un motif supplémentaire de dissimulation, de clandestinité et de fraude, car si nous suivons la « vérité ergonomique », il n'existe pas de qualité totale.

efficacement relayés, pour que les audits de certification se déroulent sans accroc, la mobilisation du zèle des protagonistes est nécessaire, ainsi qu'une puissante coopération entre les membres des équipes. Cette remarque, qui porte sur l'indispensable coopération entre les équipes pour propager le mensonge et la propagande institutionnelle, semble rentrer en contradiction avec les conclusions de C. Dejours évoquées précédemment sur l'EIP et ses conséquences sur le collectif de travail et la coopération. D'évidence, pour faire fonctionner la stratégie de la distorsion communicationnelle, les travailleurs s'engagent dans la production des outils de communication et doivent collectivement combler les écarts entre le prescrit – injonction à la qualité totale, affirmation de « l'excellence du service », etc. –, et le réel, c'est-à-dire la démonstration constante par l'expérience du travail de la fausseté de la description gestionnaire du travail. C'est pourquoi nous pouvons nous interroger sur ce qui apparaît au premier abord comme un paradoxe : comment pourraient cohabiter à la fois une dislocation de la coopération et un renforcement de cette dernière ?

La réponse à cette question interviendra quelques années plus tard dans *Travail Vivant* (Dejours C. , 2009d, pp. 86-89). Pour l'auteur, il existerait une *différence qualitative* entre deux manières distinctes de mobiliser l'intelligence collective et la coopération. Plus précisément, nous pouvons penser que l'apparent paradoxe réside dans le fait que dans un premier temps cohabitent momentanément deux formes de coopération au sein d'une même entreprise et que, par la suite, s'opèrerait un remplacement progressif de l'une par l'autre. Ainsi une de ces formes reposerait-elle sur « *la liberté de la volonté de s'impliquer dans le travail collectif, cette liberté étant stimulée par différentes formes de gratification et de reconnaissance* », tandis que l'autre reposerait sur « *la peur et la menace* » (*Ibid*, P. 86).

Il semblerait tout de même qu'existe la possibilité d'un maintien de ces deux formes de coopération au sein d'une même entreprise. Celle fondée sur la liberté de la volonté ne peut perdurer que lorsqu'est conférée aux travailleurs une rétribution symbolique qui porte sur le travail réel. Cependant, cette coopération s'installerait sur des bases axiologiquement douteuses notamment dans le cadre de la stratégie de la distorsion communicationnelle, où la reconnaissance porterait sur la *participation concrète à la construction du mensonge*.

Dans l'autre type de coopération, celle reposant sur la peur et la menace, la coopération pourrait s'expliquer par sa réduction à « *la recherche des compatibilités* » (Dejours C. , 2009d, p. 87). Plus précisément, la coopération obtenue est réduite à la coopération avec les objets techniques. Comme c'est souvent le cas, l'engagement de soi et l'intelligence des travailleurs se concentre alors uniquement sur la bonne utilisation des logiciels et des outils informatiques qui servent à la coordination. Les relations de travail, dans un contexte utilisant la menace et

engendrant la peur, se réduisent alors au strict minimum et ne passe bientôt plus que par le biais de la messagerie électronique. Ce mode de communication évite de discuter concrètement de la manière dont les uns et les autres comble l'écart entre le prescrit et le réel, et fonctionne comme un « traceur » qui permet le cas échéant de fournir la preuve de la conformité de son travail à la prescription. Chacun « sort le parapluie » et se protège contre le risque de se voir attribuer une erreur et donc d'être sanctionné. Par conséquent, la coopération *réduite à la recherche des compatibilités* entraîne un accroissement faramineux de la charge de travail, du fait des tâches de surveillance et de « reporting » constantes que les travailleurs doivent réaliser.

#### *V.1.9 Exercice du mal et souffrance éthique*

Cependant, bien que le management à la menace, l'instrumentalisation de la reconnaissance et l'institutionnalisation du mensonge permettent de comprendre le zèle et le consentement, ils n'offrent pas d'explication quant à l'absence d'embarras, de doute et d'hésitation apparents chez certains travailleurs, les cadres notamment.

A travers les enquêtes de terrain, C. Dejours découvre que le mal n'est pas uniquement l'injustice infligée aux chômeurs mais qu'il existe également dans les pratiques ordinaires de travail. Dans cet essai, le mal est caractérisé par la tolérance, la non-dénonciation et la participation à l'injustice et à la souffrance infligées à autrui, caractérisation très largement inspirée des travaux en sociologie de l'éthique de Patrick Pharo (1996). Il dresse alors un « inventaire à la Prévert » des conduites susceptibles d'exemplifier le mal dans les pratiques ordinaires de travail. Ainsi en est-il des infractions cyniques au Code du travail, des pratiques discriminatoires, de la manipulation délibérée de la menace, des pratiques de licenciements sans préavis, des déstabilisations psychiques opérées en vue d'écarter volontairement une personne, de la mise au placard, de la participation aux plans sociaux, de la collaboration au mensonge institutionnel et à l'effacement des traces des incidents qui pourraient nuire aux résultats de l'entreprise, etc.

Cependant, l'auteur indique que pour la majorité des personnes, commettre des actes qu'elles réprouvent ou réaliser des actes iniques à l'encontre des collègues ou des subordonnés pour progresser ou rester en poste ferait surgir un malaise, un éprouvé de *honte*. L'exercice de la déloyauté vis-à-vis de soi et vis-à-vis des autres ferait naître une souffrance non induite par la peur. La trahison de ses valeurs comporterait alors pour le sujet le risque de perdre sa propre dignité. Il s'agit ici d'une souffrance dite *éthique*, qui se manifeste lorsque le sujet agit à l'encontre de son sens moral, c'est-à-dire lorsqu'il est amené à effectuer des actes que

moralement il réproue (Dejours C. , [1998] 2009, p. 99). Cette souffrance n'est pas directement liée à ce que subit le sujet, mais résulte de ce qu'il fait au nom de son travail – le cas du travailleur social au sein du CADA décrit précédemment est une situation exemplaire de ce vécu spécifique de souffrance. Plus précisément, la *souffrance éthique* se caractérise par un conflit intrapsychique provoqué par une opposition entre les valeurs morales du sujet et son action concrète dans la situation de travail<sup>49</sup>.

Néanmoins, si l'exécution de pratiques injustes ou la réalisation d'actes immoraux peut faire souffrir, comment peut-on rendre compte de l'absence de doute sur le fonctionnement de l'organisation du travail et du manque de critique du système de certains travailleurs ? Comment le conflit intrapsychique engendré par la réalisation de pratiques de travail jugées iniques n'entraînent-ils pas de réactions d'indignation et colère de la part de ceux-là même qui les réalisent ? Comment comprendre l'apparente normalité de la majorité des sujets alors qu'ils tolèrent l'injustice ou consentent à trahir leurs valeurs, alors que ces derniers devraient être une source de souffrance pour tout individu pourvu d'un sens moral ?

#### *VI.10 Les stratégies individuelles et collectives de défenses*

Assurément, c'est par l'analyse étiologique de la souffrance au travail et surtout de la lutte individuelle et collective contre cette dernière que l'auteur fournit des éléments de réponse à cette question. La souffrance éthique et la peur de l'exclusion et du licenciement se potentialisent pour servir de puissant levier à la soumission. De ces souffrances, les sujets doivent se défendre et trouver les moyens de les combattre s'ils veulent conserver leur équilibre psychique et continuer à obtenir les gratifications de l'entreprise. C'est ainsi que les salariés mettent en place des stratégies individuelles et collectives de défense, qui leur permettent d'occulter les risques et d'altérer la perception des sources de souffrance : ainsi en est-il de la stratégie collective du « *cynisme viril* » chez les cadres et de la stratégie individuelle des « *œillères volontaires* ».

#### *La stratégie collective de défense du cynisme viril*

---

<sup>49</sup> Le concept connaîtra par la suite quelques inflexions, et nous insisterons sur le statut relatif à la transgression des règles de travail et du manquement réitéré à l'éthos professionnel dans l'émergence de la souffrance éthique (Molinier, 2011). Pour comprendre la genèse et les controverses qui ont jalonné l'élaboration théorique du concept voir notamment *Histoire et actualité du concept de souffrance éthique* (Rolo, 2017).



Cette stratégie de défense est identifiée dans *Souffrance en France* et permet à C. Dejours d'offrir une explication à la manière dont certains travailleurs tiennent au travail. L'auteur insiste sur la souffrance éthique et s'interroge sur les aménagements psychiques réalisés par les sujets pour poursuivre le travail et accepter de réaliser le « sale boulot » (p. 123). Il part de l'idée que commettre des actes que pourtant les sujets réprouvent place ces derniers – qu'il nomme les « braves gens »<sup>50</sup> – dans une contradiction morale dont les conséquences en dépassent le champ et sont également affectives.

Comme son nom l'indique, le « cynisme viril » convoque au premier plan la *virilité*<sup>51</sup> chez les travailleurs dans la lutte contre la souffrance éthique.

Ici, la virilité est caractérisée par l'apprentissage de conduites qui permettent à un travailleur d'infliger, sans mot dire, la souffrance ou la douleur à autrui pour ne pas être exclu de la communauté des hommes, ne pas être méprisé sexuellement et *in fine* pour ne pas être qualifié de lâche ou de pleutre. Par conséquent, si certains apportent leur concours à des actes que pourtant ils jugent répréhensibles sur le plan éthique, c'est par peur de perdre la virilité et échapper à la menace de castration symbolique.

Or, au cours de ses enquêtes, C. Dejours constate que cette peur se mute progressivement en éprouvé d'orgueil chez certains cadres, dont la fierté est alors celle de posséder voire d'augmenter leurs attributs virils. Il n'existe pas de trace de ressenti de culpabilité ni de conscience de la responsabilité pour ces derniers. Cependant et nonobstant la perpétuation de leur participation au « sale boulot », les sujets semblent conserver – en partie du moins – leur sens moral.

Comment cela est-il donc possible ?

Pour le comprendre, il faut prendre en considération le fait que la virilité n'anesthésie pas seulement la perception de la peur mais qu'elle contribue également à un retournement du sens moral. L'analyse proposée du « cynisme viril » met en évidence particulièrement chez les cadres des formes de rationalisations défensives qui justifient leur participation à l'injustice sociale ; c'est ce que C. Dejours nomme la rationalisation du mal. Ce processus consiste, à l'insu de celui qui l'utilise, à donner à des jugements, des conduites ou des sentiments reconnus

---

<sup>50</sup> « Par « braves gens », nous entendons ceux qui ne sont ni des pervers sadiques, ni des paranoïaques fanatiques (« idéalistes passionnés »), et qui font preuve, dans les circonstances habituelles de la vie ordinaire, d'un sens moral qui joue un rôle central dans leurs décisions, leurs choix, leurs actions. » (Dejours, [1998] 2009, p. 101).

<sup>51</sup> La virilité est à entendre comme les attributs et attitudes sociaux conférés au masculin. Elle se distingue de la masculinité car la virilité est une masculinité normative, c'est-à-dire qu'elle est socialement construite.

par le sujet lui-même comme absurdes, une justification logique, mais artificielle. La rationalisation a pour but de dissimuler les motifs authentiques à l'origine de ses comportements ou de ses pensées, car ces motifs véritables ne pourraient être reconnus sans produire une vive angoisse.

Ainsi s'agit-il d'entretenir la défense collective, depuis les formations dans les écoles de commerce et d'ingénieurs (Dejours Roxane. , 2016) jusqu'aux stages de formation pour cadres, séminaires d'entreprises, repas professionnels fastueux, lieux dans lesquels est mis en scène le cynisme qui contribue au déni collectif de la souffrance et de la honte de réaliser le « sale boulot ». La stratégie collective de défense du « cynisme viril » est mise au service d'un esprit de corps qui permet de supporter « la sale besogne », de résister à l'épreuve psychologique du mensonge et de la souffrance d'autrui et d'affronter la colère des subordonnés. La virilité est maintes fois réitérée par des épreuves pendant lesquelles chacun doit démontrer sa capacité à « dégraisser » et à tenir, voire à « exploser » les objectifs. Suite à ces démonstrations les sujets – hommes ou femmes – sont respectés et reconnus par les pairs comme appartenant à la communauté de « ceux qui en ont ». Partant, la virilité produit une indifférence vis-à-vis de sa propre souffrance et vis-à-vis de celle de tous les autres collègues.

Par ailleurs, C. Dejours remarque une mutation de la stratégie collective de défense du « cynisme viril » en « *idéologie défensive du réalisme économique* » ([1998] 2009, p. 128). L'idéologie défensive de métier est la conséquence d'une radicalisation d'une stratégie collective de défense, notamment dans les cas où les situations causant de la souffrance sont sans espoir de modifications pouvant la conjurer. La principale caractéristique de l'idéologie défensive est que la recherche du maintien de la cohésion du collectif n'est plus organisée par la référence partagée à un réel de travail et des règles de métier communes, mais qu'elle repose principalement sur la référence à une idéologie et la mobilisation de catégories essentialisantes. On repère cliniquement la formation d'une idéologie défensive lorsque les espaces de délibération sur le travail disparaissent, au profit de discussions uniquement portées sur les caractéristiques individuelles des personnes, les conflits ou des thèmes généralisants.

L'idéologie défensive du réalisme économique consiste précisément à faire passer le cynisme pour un haut niveau de conscience des responsabilités collectives qui incombent aux encadrants. Ainsi ces derniers évoquent-ils les sacrifices à réaliser au nom des intérêts supérieurs de la nation pour lutter dans la compétition internationale forcenée. C'est au nom du bien-être des futures générations que tous « les efforts » doivent être fournis pour transformer l'organisation du travail, la rendre plus compétitive quitte à faire des victimes désignées comme des « dommages collatéraux ». Les dispositifs de sélection et d'évaluation mis en place, qui ont

comme conséquences réelles d'intensifier les contrôles et de sélectionner les personnes qui rejoindront le bataillon de sans-emplois, sont mis en place au nom de la « science économique et gestionnaire » dans une logique de survie de l'entreprise<sup>52</sup>. Seule l'élite de l'entreprise serait dans cette perspective capable de comprendre les intérêts en jeu et connaîtrait les tenants et les aboutissants de la « guerre économique mondialisée », que les subordonnés récalcitrants ou anciens ne seraient pas en mesure d'apprécier.

Par conséquent, dans la radicalisation de la stratégie du « cynisme viril » et sa mutation en « idéologie défensive du réalisme économique » s'installe une culture du mépris pour les exclus, qui opère une distinction entre « les gens qui réussissent et les gens qui ne sont rien »<sup>53</sup>.

Ainsi C. Dejours propose-t-il, grâce aux notions de stratégie collective de défense et d'idéologie défensive de métier, une explication à l'enrôlement des « braves gens » qui au départ souffrent de réaliser des actes que moralement ils réprouvent et qui finissent par devenir des défenseurs acharnés d'une *Realpolitik* (p. 130) fondée sur l'*idéologie défensive du réalisme économique*. Dès lors, la proposition dejourienne indique que le saisissement du discours economiciste est secondaire et relatif avant tout à la lutte contre la souffrance vécue dans le travail.

#### *La stratégie individuelle de défense des « œillères volontaires »*

Par ailleurs, les défenses à l'égard de la souffrance peuvent également prendre des formes individuelles. Plusieurs stratégies de défense individuelles sont évoquées dans l'ouvrage, comme l'hyperactivisme (auto-accélération à caractère défensif), mais nous insisterons sur la découverte par l'auteur d'une nouvelle défense individuelle qu'il nomme stratégie individuelle des « œillères volontaires » et qui repose sur la suspension partielle de la capacité de penser. Ayant pour trivial synonyme « faire l'autruche », cette défense repose sur le refus intentionnel<sup>54</sup> de voir une partie de la réalité. Le sujet a ainsi recours à un « rétrécissement de la conscience intersubjective » (p. 175), caractérisé par une conservation de

---

<sup>52</sup> Alain Supiot évoque cette idéologie en évoquant la global race : « Cette évolution n'est nullement une spécificité française. Erigée en dogme, la libre circulation des capitaux et des marchandises à l'échelle du globe engage l'humanité tout entière dans ce que le Premier ministre britannique [James Cameron] a récemment appelé un global race, une course mortelle où les plus faibles sont condamnées à disparaître. » (Supiot, [2004] 2016)

<sup>53</sup> Allocution du Président de la République Française, Emmanuel Macron, prononcée le 3 juillet 2017 et disponible à l'URL suivante : [http://www.francetvinfo.fr/internet/reseaux-sociaux/emmanuel-macron-et-son-ceux-qui-ne-sont-rien-font-le-buzz\\_2268473.html](http://www.francetvinfo.fr/internet/reseaux-sociaux/emmanuel-macron-et-son-ceux-qui-ne-sont-rien-font-le-buzz_2268473.html)

<sup>54</sup> L'intentionnalité n'indique pas forcément que le sujet a conscience des raisons qui guident sa conduite.

la sensibilité et de l'intérêt pour autrui dans le monde proximal – celui de l'environnement intersubjectif proche et direct du sujet –, cependant que dans la zone distale – c'est-à-dire le monde à distance du sujet, celui qui n'est pas sous son regard immédiat –, on assiste à une indifférence affective à peu près totale. Dans ce deuxième monde, il n'y a ni compassion, ni sensibilité, ni empathie et le sujet ne se sent pas concerné par ce qui s'y passe du point de vue de sa responsabilité. Il ne se sent en effet responsable que dans son monde proximal – vis-à-vis de sa famille, ses amis, ses collègues proches –, une véritable césure étant opérée entre les deux zones.

Cette position psychique, que l'auteur rapproche des analyses arendtiennes du cas d'Adolf Eichmann, s'apparente à la *normopathie* dont le tableau a été plus précisément décrit par J. Mac Dougall (1978)<sup>55</sup> dans le cadre de son travail analytique auprès des adultes.

Or, C. Dejours s'écarte de l'explication strictement psychopathologique pour interpréter la normopathie du point de vue de la psychodynamique du travail. Il souligne en effet que les structurations normopathiques à proprement parler sont rares mais que, si on les retrouve autant dans le monde du travail, c'est parce que le *comportement normopathique* est une stratégie défensive de lutte contre la souffrance.

Cette dernière serait la peur de l'exclusion, la peur de perdre sa place, c'est-à-dire « *le risque d'être emporté socialement par le processus d'exclusion que l'on ne peut pas maîtriser* » ([1998] 2009, p. 169).

Cette souffrance est capitale pour comprendre les « conduites défensives normopathiques » et les différencier de la « personnalité normopathique ». Dans le cas de la « personnalité normopathique », c'est la construction infantile du sujet qui l'amène à se structurer et à fonctionner psychiquement sur ce mode. En revanche, dans le cas des « conduites défensives normopathiques », la normopathie est en secteurs : ce fonctionnement est circonscrit

---

<sup>55</sup> La normopathie, que J. Mac Dougall décrit chez « l'analysant robot », se constitue comme une carence de la vie fantasmatique pour le sujet et empêche l'intrication de l'imagination et de la réalité, ce qui le rend incapable de rêver. « Le normopathe » ne s'intéresse pas à autrui et ne cherche pas à le comprendre. De surcroît, la pensée et l'affectivité sont toutes les deux abrasées ce qui le conduit à produire toujours des opinions banales et imprégnées d'idées reçues : « [il donne] *l'impression de se mouvoir dans le monde comme un automate, et de s'exprimer dans un langage composé de clichés et d'idées reçues.* » (Mac Dougall, 1978, p. 212). Aussi les événements de la vie et les vicissitudes de l'histoire singulière sont-ils toujours rationalisés à l'extrême. Dans son fonctionnement psychique, le normopathe conserve efficacement ce qui est clivé et morcelé grâce à une force massive d'anti-liaison, statique et négative qui bloque de cette manière la rencontre entre les processus primaires et les processus secondaires (Dejours Roxane. , 2016).

à la lutte contre la peur de l'exclusion et de la précarisation. Ainsi empêche-t-il le sujet de penser sa participation au malheur d'autrui pour continuer à travailler sans se poser certaines questions susceptibles de déstabiliser son équilibre psychique ; concomitamment, sollicitude et compassion peuvent être maintenues dans le monde proximal.

Dans cette perspective, il existe un double fonctionnement à l'intérieur de la même personne, que la référence au concept de « clivage du moi » permet de comprendre. Introduit par Freud en 1927, ce concept renvoie à la « *coexistence, au sein du moi de deux attitudes psychiques [...] : l'une tient compte de la réalité, l'autre dénie la réalité [...]. Ces deux attitudes persistent côte à côte sans s'influencer réciproquement* » (Laplanche & Pontalis, [1967] 2007, p. 67). Si Freud dégage ce mécanisme à partir de l'étude des psychoses, C. Dejours insiste quant à lui sur son universalité chez l'être humain, quelle que soit sa structure psychique. Autrement dit, l'auteur propose d'envisager le clivage comme consubstantiel de l'organisation psychique du sujet, permettant à ce dernier d'éviter le conflit et de fonctionner en secteurs dans sa vie quotidienne<sup>56</sup>.

Ainsi peut-on comprendre la possibilité même du rétrécissement de la conscience morale, qui est en outre renforcé par les dispositifs organisationnels d'institutionnalisation et rationalisation du mensonge (cf. [V.1.8](#)) : On ignore, nous dit l'auteur, « *ce qui se passe au-delà du monde proximal. On peut même être trompé sur ce qui s'y passe puisque, pour en savoir quelque chose, on est tributaire de la communication et de l'information par les tiers.* » Si, ajoute-t-il, cette dépendance n'est pas sans générer une angoisse d'être manipulé chez nombre de sujets, pour d'autres elle est au contraire un prétexte bienvenu pour se protéger d'une autre angoisse, celle cette fois générée par la conscience de sa propre responsabilité et de son implication<sup>57</sup>. Dans cette configuration, la zone distale déniée est occupée par un langage composé d'idées reçues, de stéréotypes, et par le recours à des opinions préconçues qui suspendent la capacité de penser<sup>58</sup> - ce que Hannah Arendt nomme les *clichés* ([1966] 2002)<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> C. Dejours propose que le clivage est consubstantiel à toute construction psychique humaine dans sa théorisation de la « topique du clivage » ou de la « troisième topique » (2001).

<sup>57</sup> C'est pourquoi la stratégie individuelle des œillères volontaires se manifeste, chez des personnes ayant commis des exactions et devant argumenter les raisons de leurs gestes, par des paroles du type : « je ne savais pas », « je ne faisais qu'obéir aux ordres », « je ne suis pas responsable, je n'étais qu'un rouage ».

<sup>58</sup> Voir à ce sujet les ouvrages de P. Bourdieu (1996) ; N. Chomsky & R-W. Mc Chesney (2005) ; C. Salmon (2007).

<sup>59</sup> « [...] *Le langage administratif était devenu son langage parce qu'il était réellement incapable de prononcer une seule phrase qui ne fût pas un cliché. [...] Certes, les juges avaient raison lorsqu'ils finirent par dire à l'accusé*

Plus le sujet reste loin des lieux de perpétration de l'injustice, plus le recours à cette stratégie est à la fois facile et efficace – ainsi par exemple des retraités, mais également des travailleurs nouvellement arrivés dans l'entreprise ou encore des étudiants n'y étant pas encore. Ajoutons enfin que parmi les meilleurs candidats aux « œillères volontaires » se trouvent les travailleurs pour l'heure préservés du risque d'exclusion sociale et de licenciement.

Ces défenses, donc, permettent de tenir face aux contraintes du travail ; mais en contrepartie elles érigent des obstacles cognitifs à l'élaboration des causes de la souffrance. Ainsi une coopération s'établit-elle entre la stratégie collective du « cynisme viril » et la stratégie individuelle des « œillères volontaires », c'est-à-dire entre les « collaborateurs zélés » et la population consentante et se « voilant la face ». Le but de cette coopération défensive est de s'adapter au monde tel qu'il est devenu, et participent ainsi à la *banalisation du mal*. C. Dejours démontre ainsi la puissance sociale et politique de ces défenses érigées sur le lieu même du travail. En amputant partiellement la capacité de penser des sujets, les défenses accroissent l'insensibilité des sujets et conduisent à une tolérance accrue des situations d'injustice sociale.

Pour terminer, nous pouvons dire que l'état des lieux dressé dans l'ouvrage présente une situation sombre voire tragique. Bien sûr, des critiques acerbes et des vives contestations n'ont pas manqué d'éclorre sitôt l'ouvrage paru et sont, pour certaines, encore d'actualité (Cru, 1998; Clot, *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.*, 2010; Davezies, 2010; Piotet, 2011; Légeron, 2015). Comme l'indique Duarte Rolo, « *Souffrance en France a allumé un feu de critiques qui n'est pas près de s'éteindre. Ses thèses ont été, à tour de rôle, accusées de pessimisme, de dolorisme, d'idéalisme, d'élitisme...* » (2013, p. 15). Le constat auquel aboutit *Souffrance en France* est ainsi amplement décrié : excessivement pessimiste, psychologisant, moralisant, il serait trop abstrait<sup>60</sup>.

Néanmoins, l'hypothèse de l'exagération et du pessimisme dejouriens ne nous sied pas

---

*que tout ce qu'il avait dit était du « bavardage creux » - si ce n'est qu'ils pensaient que ce « creux » était feint et que l'accusé voulait dissimuler d'autres pensées qui, bien que hideuses, n'étaient pas creuses. Une telle supposition ne tient pas si l'on considère la remarquable constance avec laquelle Eichmann, malgré sa mauvaise mémoire, répétait mot pour mot les mêmes expressions toutes faites et les mêmes clichés de son invention (lorsqu'il parvenait à construire une phrase lui-même, il la répétait jusqu'à ce qu'elle devînt un cliché) chaque fois qu'il faisait allusion à un incident ou à un évènement important pour lui. » (Arendt H. , [1966] 2002, p. 117).*

<sup>60</sup> La thèse de doctorat de Duarte Rolo présente un examen précis et détaillé des critiques émises à l'encontre de *Souffrance en France* (2013, pp. 38-56).

et force est de constater que les analyses proposées dans l'ouvrage étaient et sont encore non seulement pertinentes mais également pour le moins réalistes<sup>61</sup>. Pire, la situation semble même s'être aggravée comme en témoigne le fracas public et médiatique causé par les séries de tentatives de suicide et suicides en France à la fin des années 2000, et qui perdurent encore à l'heure actuelle (De Pracontal, 2015; Sabado, 2016; Brochen, 2017).

En outre, l'analyse du consentement de masse nous semble plus que jamais d'actualité et nombre d'auteurs ont désormais recours à cette notion pour comprendre l'essor du néolibéralisme (Chomsky & Herman, 2008; Accardo, 2001; Benasayag, 2010; Dupont, 2014; Harvey, 2014; Burawoy, 2015). Après cet ouvrage, de nombreuses autres publications dans le champ de la psychodynamique du travail ont suivi et n'ont remis en cause ni le constat général ni l'assentiment de la majorité des travailleurs face au déploiement de ces nouvelles formes d'organisation du travail<sup>62</sup>. Ainsi, la clinique ordinaire du travail nous invite-t-elle à attendre aujourd'hui, plus que la résistance, d'abord le consentement.

## V.2. Une conception de l'action dans *Souffrance en France*

### V.2.1. La lutte contre le processus de banalisation du mal

Comme nous l'avons vu précédemment, la question qui a présidé à la rédaction de *Souffrance en France* porte sur les conditions qui rendent possible la collaboration, ou tout du moins la tolérance à l'injustice sociale et au mal infligé à autrui, dont font preuve « les braves gens » dans leur majorité. Ainsi la question centrale de l'opus devient-elle, en reprenant l'expression d'Alain Morice (1996), celle des *ressorts subjectifs de la domination*.

Cette interrogation conduit l'auteur à postuler l'existence d'un processus de *banalisation du mal* qui permet l'atténuation de l'indignation face à l'injustice, la dédramatisation du mal, l'élévation du seuil de tolérance à ce dernier et enfin mobilise progressivement une masse toujours plus nombreuse de « collaborateurs » à son service (cf. [V.1.4.](#)).

A partir des enquêtes sur le terrain de l'entreprise, C. Dejours met en lumière le rôle majeur des stratégies individuelles (*œillères volontaires*) et collectives (*cynisme viril*) de

---

<sup>61</sup> Voir à cet effet, le récent livre du Dr Valérie Auslender, *Omerta à l'hôpital* (Auslender, 2017).

<sup>62</sup> Torrente, 2000 ; C. Dejours, 2004b, 2012, 2015 ; R. Canino, 2008 ; C. Demaegdt, 2008 ; I. Gernet & F. Chekroun, 2008 ; L. Gaignard, 2007, 2008 ; C. Dejours & F. Bègue, 2009 ; Molinier, 2009 ; B. Edrei & D. Rolo, 2012 ; A. Flottes, 2013 ; S. Le Lay 2013 ; D. Rolo 2015.

défenses contre la souffrance au travail pour comprendre cet état de fait. De surcroît, il estime qu'il existe une *unification de ces défenses* qui se potentialisent pour aboutir au consentement de masse et au déni de l'injustice, bien aidée en cela par le recours aux contenus stéréotypés de rationalisation produits par la stratégie de la distorsion communicationnelle.

Néanmoins, C. Dejours ne se limite pas uniquement à une analyse détaillée de la situation, il donne aussi quelques indications générales sur la manière de lutter contre cette évolution mortifère et esquisse les contours d'une conception de l'action<sup>63</sup> reposant spécifiquement sur l'exercice de la capacité de penser. Dans cette perspective, il précise alors sa théorie de l'action en indiquant qu'elle doit « *changer radicalement d'objectif* » ([1998] 2009, p. 183) pour se concentrer prioritairement sur la lutte contre la banalisation du mal : il s'agit de *dé-banaliser le mal* (*ibid*, p. 192) en démasquant les chaînons intermédiaires et l'enchaînement des responsabilités impliqués dans sa construction. Pour ce faire, quatre directions peuvent être empruntées.

#### *La déconstruction de la distorsion communicationnelle*

L'auteur semble considérer que dans la construction de la banalisation du mal, la distorsion communicationnelle est le chaînon le moins solide. Aussi s'agit-il de le déconstruire en ayant recours notamment à des témoignages sur le mensonge organisationnel ou en produisant des enquêtes de terrain et des recherches, qui sont néanmoins difficiles et risquées. On peut penser que dans ce travail de déconstruction du mensonge, une place importante peut être attribuée aux lanceurs d'alerte, aux syndicats et aux journalistes (Frachon, 2015; Lecadre, 2017).

Par ailleurs, C. Dejours précise que la mobilisation collective trouve son origine dans la « *colère contre la souffrance et l'injustice jugées intolérables* » (*Ibid*. p. 27).

---

<sup>63</sup> L'action est ici entendue, comme dans le reste de ce manuscrit par ailleurs, dans son sens artisanal de *praxis* (πραξις). C'est-à-dire que l'action n'est pas simple mouvement, réaction ou activité, elle est action moralement juste, qui « *semble viser quelque chose de bon* » (Aristote, trad. R. Bodéüs, 2014, pp. 47, 1094 a). Plus précisément, la *praxis* est fondée sur la décision et la pratique délibérative (*phronèsis*), le risque de l'erreur et l'orientation vers autrui dans la Cité et pas seulement dans le monde privé. De surcroît, l'action, à la différence de la production, contient en elle-même sa propre fin, c'est-à-dire qu'elle se vise elle-même comme action orientée vers le bonheur, le bien (*Ibid*, 2014, pp. 304, 1140 b 7). Pour le dire autrement, dans la *praxis*, le fait même d'agir est déjà l'action morale elle-même et conteste radicalement l'adage selon lequel la « fin justifie les moyens », puisque la fin est consubstantielle des moyens.



C'est aussi une position que l'on retrouve chez Rony Brauman dans l'étude qu'il propose des liens entre émotions et action (Brauman, 2009)

Dès lors, la visée de la déconstruction du mensonge est également de rendre à nouveau visible et intelligible la souffrance vécue par les victimes du système, pour provoquer une réaction individuelle ou collective des individus. L'auteur souligne que la mobilisation dépend surtout de la compréhension, de la part du témoin, du drame vécu de celui ou celle qui subit l'injustice. De surcroît, pour qu'elle puisse déclencher une réaction, la compréhension doit provoquer la souffrance du témoin<sup>64</sup>. Ainsi les grands sursauts de charités ou les grandes tragédies médiatisées donnent-ils un aperçu éphémère de l'action que peut provoquer la souffrance des témoins. Il s'agit dès lors de contrecarrer la distorsion communicationnelle en décrivant les situations concrètes vécues par des sujets souffrants.

En dernier ressort, ces descriptions pourraient être susceptibles de renvoyer, par le truchement de la souffrance vécue à la « *troisième personne* » (Pharo, 1996) – c'est-à-dire en tant que témoin –, à la responsabilité de celui qui participe par son laisser faire à la propagation d'une injustice.

Emmanuel Renault précise cette idée, en ajoutant que la description d'une situation sociale générant de la souffrance est aussi une des conditions pour que les sujets souffrants eux-mêmes puissent se reconstituer en tant que sujets politiques à part-entière :

*« L'absence de descriptions sociales d'une condition fait obstacle à la mise en récit qui permet le partage d'expérience et la mobilisation, alors que cette dernière serait le seul moyen de forcer l'espace public politique pour accéder à la visibilité »* (Renault, 2008, p. 26).

### *La déconstruction scientifique de la virilité*

Ici, l'action appartient spécifiquement aux chercheurs qui devraient avoir comme objectif de déconstruire la virilité pour dévoiler ce qu'elle est dans son essence même, à savoir un mensonge. Ce qu'il est ainsi question de mettre en lumière est la duperie résidant en l'équivalence systématiquement constatée entre courage et virilité. En effet, la théorie en psychodynamique du travail a démontré que la virilité était convoquée par les sujets pour leur permettre d'affronter la peur, le doute et l'ambivalence qu'impliquent la confrontation aux contraintes du travail. Dans cette perspective, la lutte contre la souffrance éthique mobilise la virilité pour neutraliser la conscience morale des travailleurs et permet « *d'ériger le malheur*

---

<sup>64</sup> Voir également l'ouvrage, *La souffrance à distance* (Boltanski, 1993).

*infligé à autrui en valeur, au nom du travail* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 191). Ainsi la virilité est-elle le mensonge social le plus profondément enraciné qui autorise le recours à la violence et le mépris vis-à-vis de l'éprouvé de souffrance.

### *L'éloge de la peur*

Pour continuer à déconstruire le mensonge de la virilité, C. Dejours propose de se risquer à un « *éloge de la peur* » (*Ibid*, p. 194), qu'il entend non pas tant comme un éloge à proprement parler que comme une invite à réhabiliter une réflexion sur la peur et la souffrance dans le travail. Son but est plus précisément de « *requalifier la souffrance* » et de conférer à celui qui l'éprouve une place plus importante dans l'espace public. C'est de mobiliser notre pensée là où la peur la bloque et la sidère qu'il nous enjoint. Cette requalification de la souffrance permettrait de lutter contre le « cynisme viril » et offrirait la possibilité de rediscuter de la rationalité « pathique » – rationalité qui vise la préservation et l'accomplissement du moi contre les attaques de la souffrance – dans l'action politique.

Emmanuel Renault approfondira quelques années plus tard cette idée, pour la systématiser dans son ouvrage *Souffrances Sociales* (Renault, 2008) :

*« Lorsque les sciences sociales récusent la problématique de la souffrance sociale, elles prolongent dans leur discours le silence de l'espace public politique sur l'expérience des dominés et des démunis, là où elles pourraient au contraire contribuer à élaborer un cadre discursif pour le partage de l'expérience. »* (2008, p. 25).

La puissance politique de la requalification de la souffrance résiderait dans l'ouverture d'un espace au sein duquel les sujets souffrants pourraient se constituer en « communautés de souffrance ». Ainsi précise-t-il que « [...] *le discours de la souffrance tire également une part de sa portée politique de la capacité qu'il offre de partager une expérience sociale négative et, par là même, de contribuer à la constitution d'un sujet collectif.* » (2008, p. 107).

C'est pourquoi, en suivant E. Renault, nous pouvons penser que « *l'éloge de la peur* » serait surtout une manière de contribuer à une *politisation de la souffrance* pour la faire accéder à l'espace public. Dans cette perspective, peut-être que l'éloge en question devrait finalement porter sur la souffrance plutôt que sur la peur.

### *Une redéfinition éthique et philosophique du courage*

Avec cette proposition, C. Dejours propose de mobiliser les ressources de la philosophie morale pour refonder un concept de courage qui ne soit pas marqué par l'imposture de la virilité. Pour cela, il faudrait opérer cette refondation en partant de l'analyse du « *courage au féminin* » ; ainsi pourrait-on intégrer à cette nouvelle conceptualisation des conduites reposant sur la reconnaissance de la perception de la souffrance, la retenue, la prudence et la pudeur, ces conduites s'opposant radicalement à la virilité et au déni de la souffrance et de la peur ([1998] 2009, p. 194).

Aussi comprenons-nous à la fin de l'ouvrage que la préoccupation majeure de C. Dejours réside dans les liens existant entre virilité et violence. Nous pouvons émettre l'hypothèse que les craintes de l'auteur se situent dans le possible retournement du néolibéralisme en totalitarisme par le truchement d'un raidissement des défenses viriles, qui autoriseraient en dernier ressort l'utilisation de la violence dans l'exercice de la domination. Ces craintes permettent de comprendre la proposition de redéfinition du courage, qui s'inscrit directement dans le giron de la philosophie morale et éthique tout en étant alimentée par des éléments issus des sciences du travail. La dérive totalitaire se trouverait dans l'exaltation du courage comme virilité et il semblerait urgent de proposer une définition concurrente afin de la parer. Ainsi pouvons-nous comprendre un certain nombre de critiques du « *tournant moral de la psychodynamique du travail* » (Rolo, 2013), qui estiment que C. Dejours s'est fourvoyé en convoquant la théorie morale et politique et en faisant de la souffrance au travail une question d'éthique ou de manquement à l'éthique.

Néanmoins, bien que cette proposition nous semble peu opérante sur le plan de l'action car trop en surplomb vis-à-vis des situations de travail, il nous paraît capital de tenir la position introduite par C. Dejours, à savoir qu'il s'agit désormais de penser la morale et l'éthique comme des préoccupations humaines ordinaires, qui de fait sont convoquées dans la rationalité des conduites des sujets au travail.

### *V.2.2. Repenser le rapport subjectif au travail*

Au-delà des propositions d'action suggérées explicitement, *Souffrance en France* est traversée par une conception plus large de l'action qui repose sur les liens intimes établis en psychodynamique du travail entre pensée et action ([1980] 2008). Pour le dire autrement, le travail analytique de C. Dejours s'appuie constamment sur des enquêtes de terrain dont la pratique est fondée sur une théorie de l'action.

Pascale Molinier précise cette théorie en indiquant que « *l'enquête en psychodynamique du travail ne vise pas à transformer le travail, mais à modifier le rapport subjectif au travail. Ou, pour le dire autrement : ce qu'une enquête modifie, ce n'est pas le travail, c'est le travailler* » (2002, p. 134).

Nous pensons que c'est bien une contribution à la transformation du rapport subjectif au travail qui est visée par C. Dejours dans *Souffrance en France*. De fait, un ouvrage, par son essence même, ne peut pas utiliser les mêmes moyens qu'une enquête de terrain pour y parvenir, bien qu'il puisse en utiliser les découvertes et conclusions. Plus précisément, l'ambition principale de l'ouvrage est davantage d'interpeller les lecteurs et par là même l'espace public, en avançant des moyens conceptuels nouveaux pour comprendre la tolérance croissante à l'injustice sociale et proposer des éléments d'analyse permettant de stopper l'élan du système néolibéral.

Pour cela, il tente de mettre en évidence le rôle fondamental qui revient spécifiquement au travail dans la compréhension de la réussite du néolibéralisme, de la résignation massive et des échecs du mouvement social à empêcher son déploiement.

Pour C. Dejours, une action rationnelle permettant d'endiguer le processus de banalisation du mal – rejeton de l'organisation néolibérale du travail – impose dans un premier temps d'accroître la connaissance de son fonctionnement ( ([1998] 2009, p. 24). En somme, l'auteur souhaite que son écrit puisse servir à la compréhension de l'état du monde et espère que, dans un second temps, il puisse être versé au bénéfice de l'action par son apport à la délibération. Ainsi propose-t-il des concepts pour participer à la description du monde et enfin orienter l'action. Tout au long de son œuvre, C. Dejours insiste sur la nécessité d'établir des liens étroits entre pensée et action, en se référant au concept aristotélicien de *praxis*. Aristote précise :

« *ainsi donc, l'action [la praxis] a pour point de départ la décision, laquelle est à l'origine du mouvement, mais ce n'est pas son objectif, tandis que la décision a pour point de départ le désir et la raison qui a un objectif. De ce fait, la décision ne peut se passer ni d'intelligence et de pensée, ni d'un état moral, car le succès ou son contraire dans l'action ne vont sans la pensée et un caractère* » (Aristote, trad. R. Bodéüs, 2014, pp. 295, 1139 b).

De notre point de vue, *Souffrance en France* s'inscrit dans cette conception de l'action qui signale l'existence d'une étape intermédiaire indispensable entre l'état actuel du monde et la possibilité de le transformer ; celle-ci se trouve dans la capacité des hommes et des femmes

à mobiliser leur pensée, à repenser leur rapport au travail sous des formes différentes de celles proposées par la description gestionnaire et la stratégie de la distorsion communicationnelle.

### V.2.3. La triade : souffrance, travail et action

La psychodynamique du travail postule que l'action, c'est-à-dire la *praxis*, a nécessairement besoin d'une activité de production (*poiésis*) pour prendre forme dans le monde des Hommes : « *Agir, c'est donc travailler* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 207).

Par ailleurs, l'activité de production peut constituer aussi un lieu où les humains vivent ensemble, font des choix, fondent des opinions, délibèrent et érigent des règles par le truchement de l'activité déontique. Par voie de conséquence, dans le travail et si son organisation le permet, une vertu intellectuelle est mobilisée, qui appartient au registre de l'action et qui n'est rien d'autre que la capacité à délibérer, autrement nommée la *phronèsis* ou sagesse pratique, sagacité, prudence<sup>65</sup>.

Cependant, si agir c'est travailler l'inverse en revanche n'est pas toujours vrai. C'est pourquoi, à la manière de l'édifice théorique aristotélicien (2014, pp. 299, 1140 a 1), la psychodynamique du travail ne réduit pas l'activité productive à l'action, comme peut le faire par exemple la clinique de l'activité en rabattant la question politique sur celle de « *l'institution des conflits des critères sur la qualité du travail* » (Clot, 2016, p. 91). En effet, bien que l'action ne puisse se passer d'un *travailler*, *Souffrance en France* est en revanche la démonstration éclatante qu'une scission de plus en plus nette entre travail et action est à l'œuvre. Cependant, suivant en cela Aristote, C. Dejours souligne qu'il existe une « *intrication de l'action et du travail* » ([1998] 2009, p. 206). Aristote, quant à lui, précise dans *Éthique à Nicomaque*, mais plus encore dans *Éthique à Eudème*, que production et action peuvent être réunies et que dans certaines circonstances la technique (*technè*) liée à la production peut viser l'action (Aristote, trad. R. Bodéüs, *Éthique à Nicomaque*, 2014, pp. 301, 1140 a 17). Dans cette optique, il prend l'exemple du médecin, qui dans son métier doit souvent délibérer pour soigner correctement.

---

<sup>65</sup> « Il semble que le propre d'un homme sagace [*prudent, φρονησις*] soit la capacité de parfaitement délibérer quand est en jeu ce qui est bon pour lui et utile, si l'enjeu n'est pas de trancher une question particulière – par exemple, quelles sortes de choses contribuent à la santé, ou à la vigueur – mais la question générale de savoir ce qui permet de vivre bien. Un indice, au reste, c'est que nous parlons aussi des gens sagaces [*prudents*] en un sens limité, lorsque, pour atteindre une fin excellente quelconque, ils ont fait le bon calcul sans qu'existe pour cela de technique. Par conséquent, d'une façon générale aussi, sera sagace l'individu qui sait délibérer. » (Aristote, trad. R. Bodéüs, 2014, pp. 303, 1140 a 25).

Ainsi la *technè* du médecin contient-elle la nécessité de délibérer car non seulement elle a des limites (le risque d'erreur<sup>66</sup>), mais en visant le « vivre bien » – par son souhait de « bien soigner »<sup>67</sup> – le médecin mobilise la *phronèsis* appartenant au champ de la *praxis* (Aristote, trad. C. Dalimier, 2013)<sup>68</sup>.

Pour que ce rapport entre travail et action s'établisse, le sujet doit selon C. Dejours nécessairement réaliser l'action. Pour le dire autrement, l'action pour advenir doit être réalisée par un sujet en chair et en os qui éprouve le monde avec son corps (cf. [V.1.3.](#)). Ainsi l'action doit-elle être toujours incarnée. De surcroît, celui qui agit lorsqu'il s'engage dans l'action prend le risque d'échouer, de se confronter au *réel* et peut ainsi faire une expérience affective douloureuse qui porte le nom de *souffrance* en psychodynamique du travail. Par voie de conséquence, si agir c'est travailler, agir c'est aussi toujours souffrir et implique inmanquablement le corps et la subjectivité de celui qui agit. Dès lors, pour *penser l'action il s'agit de le faire dorénavant en trois dimensions en considérant à la fois la dimension poïétique, la dimension praxique et la dimension pathique*. Aussi l'auteur conclut-il :

« Celui qui veut agir rationnellement doit se préparer à travailler. Il doit aussi être capable d'endurer la souffrance, car, pour agir, il faut aussi être en mesure de supporter la passion et d'éprouver la compassion qui sont la source même de la faculté de penser. » ([1998] 2009, p. 208).

---

<sup>66</sup> Dans *Éthique à Eudème*, Aristote énonce : « Pour cette raison, on pourrait aussi s'interroger sur la raison qui fait que les médecins délibèrent sur les objets de leur savoir tandis que les grammairiens ne le font pas. Voici pourquoi : l'erreur peut survenir de deux façons (soit nous nous trompons en raisonnant, soit nous nous trompons dans notre perception au moment d'agir) ; en médecine on peut se tromper des deux façons, alors qu'en grammaire on ne peut se tromper que dans notre perception au moment d'agir et si l'on s'interrogeait à ce stade, irait à l'infini. » (2013, p. 1226 à 34).

<sup>67</sup> « D'autre part, la fin est par nature toujours un bien, et en particulier la fin d'une délibération particulière : par exemple, un médecin pourrait se demander s'il doit donner un médicament, [...] : [pour lui] la fin est un bien, c'est le meilleur des biens au sens absolu. » (Aristote, trad. C. Dalimier, *Éthique à Eudème*, 2013, p. 1227 à 20).

<sup>68</sup> Il est à noter que les extraits cités et l'interprétation que nous faisons de ces passages vont à l'encontre de certaines thèses qui postulent qu'Aristote établit une césure hermétique entre travail et action, entre la dimension poïétique et la dimension praxique (Arendt H. , [1961] 2012).

#### V.2.4. *L'inefficacité de la dénonciation et de la protestation : la trace des défenses syndicales*

C. Dejours constate un échec des organisations politiques et syndicales du fait de l'absence de réaction collective face au malheur social. De surcroît, il considère que la faiblesse croissante des organisations syndicales<sup>69</sup> est une conséquence et non une cause de l'atonie générale et de la tolérance croissante face à l'injustice. Aussi fustige-t-il le déni des organisations politiques et syndicales des questions relatives à la subjectivité (*Ibid.*, p. 47). Plus spécifiquement, il critique la rétivité syndicale, dans les années 70 et 80, à l'analyse de la subjectivité et de la souffrance dans le rapport au travail, et signale que ces organisations ont malencontreusement participé à l'expulsion de la parole sur la souffrance au travail de l'espace public, et ont par voie de conséquence contribué involontairement à l'accroissement de la tolérance à l'injustice sociale. Il considère également que le silence social sur l'injustice et la souffrance psychique vécue par les travailleurs atteste d'un « *rendez-vous historique manqué des organisations syndicales avec la question de la subjectivité et de la souffrance* » (*Ibid.*, p. 50), qui aura laissé le champ libre au triomphe de l'économicisme et à l'expansion prodigieuse des thèses néolibérales dans notre société.

Par ailleurs, l'auteur décrit la manière dont les opposants au système et les résistants sont traités dans le système néolibéral. Ceux qui n'adhèrent pas au fonctionnement général ne sont certes pas violentés comme dans les systèmes totalitaires, mais ils subissent toutes sortes de moyens d'intimidation et de menaces pour qu'ils expérimentent à leur tour la *peur*<sup>70</sup>.

Depuis la sortie de l'ouvrage, un certain nombre d'organisations politico-syndicales se sont saisies du problème relatif à la souffrance au travail. Elles font néanmoins, comme tous les opposants d'ailleurs, l'expérience répétée de l'inefficacité de leur protestation et de leur action. Leur action reste attachée à une « culture de la dénonciation » et est bien souvent vectorisée par la perspective de la prise du pouvoir (Trentin, 2012). Ainsi constatons-nous, comme C. Dejours, que leur dénonciation du système est impuissante, et rencontre en retour une opposition de la part d'une grande partie de la population qui consent à ce système et qui tend à disqualifier l'action syndicale. Pour le moment, nous ne rencontrons pas de réelles modifications dans les stratégies syndicales sur le terrain mais les voyons plutôt s'enfermer dans une *pratique de dénonciation inopérante et inoffensive*. Mais alors, pourquoi les stratégies syndicales

---

<sup>69</sup> Pour une analyse du processus de désyndicalisation en France (Pernot, 2014).

<sup>70</sup> Sur la criminalisation de l'action syndicale et sur les procédés d'intimidations dans l'organisation néolibérale du travail voir notamment, (Pélisse, 2007; Depoorter & Frigul, 2014; Amossé & Denis, 2016).

s'obstinent-elles à suivre une ligne qui n'a quasiment aucune conséquence sur le plan politique et de l'action ?

C. Dejours affirme, dans la préface de *Souffrance en France* de 2009, que la dénonciation « *semble compatible avec une tolérance croissante à l'injustice* » ([1998] 2009, p. 28). La dénonciation pourrait agir dans un sens inhabituel, c'est-à-dire qu'elle pourrait participer à la familiarisation avec l'injustice et le malheur en domestiquant les réactions d'indignation et en favorisant la résignation. Dans cette perspective, la dénonciation agirait comme une défense psychique pour les opposants eux-mêmes, leur permettant ainsi de s'acquitter de leur responsabilité, car celui qui dénonce et s'oppose est nécessairement exempt de toute complicité (Gaignard, [2007] 2011).

#### V.2.5. *La lutte contre la désolation*

Dans la postface de l'ouvrage rédigée en 2009, C. Dejours fait une critique catégorique de la méthode déjà évoquée ci-dessus et introduite par les nouvelles formes d'organisation du travail et de direction des entreprises : *l'évaluation individualisée des performances* (E.I.P).

L'E.I.P, rappelons-le, provoque par l'instauration d'une concurrence féroce entre salariés une dislocation de la coopération et de la solidarité (cf. [V.1.8.](#)), de sorte que s'installe la solitude entendue comme désolation, c'est-à-dire comme la disparition de l'espace de la pluralité qui constitue le monde des Hommes, leur sol commun (Arendt H. , 1995). Dans cette perspective, l'auteur dégage trois conséquences majeures liées à l'instauration de la solitude.

La première est une conséquence psychologique, puisque le sujet victime d'injustice ou de harcèlement est isolé et donc beaucoup plus vulnérable. L'effondrement de la solidarité implique la défection des collègues et conduit au sentiment de trahison quand survient l'injustice.

La deuxième conséquence est relative à la qualité du travail car dans le contexte de désolation, les conduites de chacun pour soi et d'individualisme deviennent monnaie courante. La casse de la coopération qui en découle a des incidences directes sur la réalisation du travail et nuit à sa qualité, à la sûreté des installations et à la sécurité des travailleurs.

La troisième conséquence concerne l'effritement du pouvoir d'agir puisque chacun se rend compte de sa propre couardise et de la bassesse de l'autre lorsque survient l'injustice – au moment des restructurations, des licenciements ou des sanctions par exemple. C. Dejours est très clair à ce sujet, la progression du « *désert* » (*Ibid.*, 1995), c'est-à-dire l'installation de la solitude, sape tendanciellement les possibilités de l'action collective.



Car « s'engager dans une action de lutte, de protestation ou de résistance contre l'injustice ou l'arbitraire, implique des risques pour sa place, sa position, ses avantages, sa cote, son emploi... Et l'on ne prend le risque de s'engager dans une action collective que si l'on a suffisamment confiance dans la loyauté des autres, et si l'on a pour eux suffisamment d'estime et de respect. » ([1998] 2009, p. 214).

Dès lors, l'E.I.P génère un affaiblissement considérable du pouvoir d'agir des travailleurs et attaque redoutablement les capacités d'action et de résistance.

Si C. Dejours préconise d'opérer une critique des bases scientifiques de l'évaluation individualisée des performances, il spécifie également que cette dernière ne fonctionne que grâce au zèle des évaluateurs et au consentement de ceux qui s'y soumettent. Par conséquent, l'auteur nous invite non seulement à examiner les « effets désastreux » de celle-ci, mais également nous enjoint de *prendre conscience de la responsabilité* revenant à chacun de nous dans le déploiement de ces méthodes de gestion qui banalisent et érigent en système des conduites relevant du « mal ».

A de très nombreuses reprises, C. Dejours mentionne *le sentiment ou la conscience de responsabilité*<sup>71</sup> comme étant un des éléments majeurs contre lesquels le sujet doit se défendre psychiquement dans son travail. C'est ce que n'a pas manqué de remarquer Duarte Rolo en consacrant un chapitre entier de sa thèse au rapport entre « *action contrainte, liberté et responsabilité morale* », dans le but de rediscuter le concept de servitude volontaire (2013, pp. 297-320). La visée de son travail est de définir une *théorie gradative de la responsabilité morale* pour sortir d'une conception binaire de la servitude volontaire en « *tout ou rien* » (*Ibid.*, p. 306), c'est-à-dire scindée en deux alternatives cloisonnées : servitude d'un côté et autonomie de l'autre. Ce qui préoccupe D. Rolo est surtout la question de l'attribution et de l'imputabilité de la responsabilité morale des sujets. Autrement dit, il s'interroge sur les conditions dans lesquelles on peut légitimement tenir quelqu'un pour moralement responsable de sa conduite, ou bien sur les raisons et les situations pour lesquelles on peut dédouaner ou non un sujet de sa responsabilité morale. La discussion qu'il mène alors s'inscrit directement dans le champ de la philosophie morale et mobilise notamment les travaux d'Harry Frankfurt (1988).

Ce que nous dégageons de *Souffrance en France* porte toutefois sur un autre versant du vaste champ d'investigation de la responsabilité morale : celui de sa dimension individuelle. A plusieurs reprises, C. Dejours note en effet que les défenses psychiques sont mobilisées pour

---

<sup>71</sup> Voir *Souffrance en France* (Dejours C. , [1998] 2009, p. 21; 79; 98; 124; 133; 137; 144; 164; 171; 178; 190).

lutter contre la peur du déclassement, du licenciement, de perdre la virilité, de tomber, etc. (cf. [V.1.6.](#)).

Par ailleurs, lorsqu'il définit la souffrance éthique, il précise qu'elle résulte non de la peur mais de la souffrance provoquée par le fait de « *perdre sa propre dignité et de trahir son idéal et ses valeurs.* » ([1998] 2009, p. 99). Dans cette optique, la souffrance éthique est directement articulée, pour le sujet, non seulement à la prise de conscience de cette trahison de soi, mais plus encore à la conscience de sa responsabilité, à la conscience de n'être pas qu'un simple agent obéissant du système. Pour le dire de manière plus triviale, la souffrance éthique serait liée à la conscience de la part du sujet « qu'il y est pour quelque chose dans ce qui lui arrive » et, en dernier ressort, le déni défensif individuel agirait électivement sur cette conscience.

Ainsi pouvons-nous proposer d'envisager l'idée que la *conscience de la responsabilité puisse être pour le sujet à la fois l'élément le plus déséquilibrant du point de vue psychique et une condition sine qua non de la capacité à agir et à résister dans les situations de souffrance éthique.* Notons que dans ce cas précis, la capacité du sujet à juger réflexivement ses propres actes constitue précisément ce que l'on est en droit d'appeler la pensée.

De la critique de l'E.I.P dans *Souffrance en France* se dégage ainsi un nouveau principe d'action qui n'est évoqué que par préterition et qui réside en la *lutte contre la solitude.*

Plus précisément et bien que ce ne soit pas mentionné en ces termes, nous pensons que cette autre voie d'action se situe dans la reconstitution des coopérations par les travailleurs eux-mêmes. En effet, si la nouvelle méthode de gestion par l'E.I.P brise les solidarités et les actions de résistance, et conduit à l'explosion de la coopération sur le lieu du travail et par extension dans la Cité, la reconstitution des liens de civilité entre les Hommes ne serait-elle pas quant à elle le dessein prioritaire de toute action ? Si le « désert progresse », le sens de l'action ne devrait-il pas être de l'endiguer et de le faire reculer ? Dans cette perspective, *le rôle incombant à la reconstitution des coopérations dans la lutte contre la solitude* devient absolument central.

De fait, dans *Travail vivant* (Dejours C. , 2009), l'analyse théorique a permis de dégager le rôle essentiel qui revient à la coopération qui occupe désormais le devant de la scène. C. Dejours y soutient l'idée que la transformation de la Cité passe nécessairement par la mise en place de nouvelles politiques publiques intégrant le fait de « *pouvoir penser politiquement l'organisation du travail [à l'aide] d'une théorie du travail. En l'absence d'élaboration d'une théorie nouvelle du travail, le changement de pouvoir politique ne serait d'aucun secours car, alors, les politiques publiques ne pourraient que retrouver les ornières où les dirigeants précédents se sont enlisés.* » (2009, p. 213).

Ainsi, dans cet ouvrage, la coopération est-elle approfondie sur le plan théorique et la solution proposée relative à l'action peut-elle se résumer à la possibilité d'une mutation des politiques publiques et du droit, par l'apport d'une nouvelle théorie du travail et de la coopération qui instituerait l'organisation du travail comme une question à part entière. Cependant, dans cette solution ne réside pas la possibilité que puisse se reconstituer la coopération à partir d'une volonté collective indépendante des politiques publiques et des tenants de l'organisation du travail.

Le dernier ouvrage de C. Dejours (*Le choix*, 2015) propose toutefois un modèle d'intervention en décalage avec tout ce qu'il a donné à voir dans ses travaux antérieurs : il s'appuie en effet sur une expérimentation concrète ne visant pas à produire la théorie qu'il a de fait déjà proposée, mais dont le but est de transformer l'organisation du travail jusqu'à son modèle économique, à partir d'une intervention qui, au sein d'une entreprise, place la coopération au centre de la refonte de l'organisation du travail.

### V. 3 Le choix

*Le choix* opère un tournant dans les moyens à mettre en œuvre pour transformer les situations de travail. Ce livre rend compte d'une étape nouvelle de la discipline et présente des expérimentations menées dans des entreprises et inspirées des conceptualisations théoriques forgées dans *Travail Vivant* (2009). C. Dejours propose donc d'exposer une alternative possible à l'organisation néolibérale du travail en expliquant comment des interventions menées sur le terrain en entreprise ont permis de la transformer. Ainsi souhaite-t-il démontrer que la situation actuelle n'est pas une fatalité, comme il le soulignait déjà dans *Souffrance en France* plus de 15 ans auparavant.

L'ouvrage est composé de deux parties bien distinctes, l'une traitant de la persistance des dérives dans le monde du travail – « la banalisation du pire » liée à la prise de pouvoir quasi-totale des gestionnaires sur l'organisation du travail<sup>72</sup> –, l'autre aborde la manière dont on peut travailler autrement et redéfinir un « *modèle économique à l'aune du travail vivant* » (Dejours C. , 2015, p. 103). Précisons que la deuxième partie de l'opus est co-écrite avec le Professeur d'économie Christian du Tertre.

---

<sup>72</sup> Cette partie s'inspire de travaux précédemment publiés (Gernet & Chekroun, 2008; Le Lay, 2013; Demaegd; 2015, Rolo, 2015).

Dorénavant, nous allons surtout nous concentrer sur la seconde section de l'ouvrage qui présente le mode d'intervention réalisé *in situ*. L'objet de cette expérimentation est marqué par l'idée qu'une émancipation est possible dans le travail. L'émancipation est envisagée ici dans ses dimensions individuelle/subjective et collective/socio-politique. En effet, le travail, par l'épreuve de soi par soi que lui impose la rencontre avec le *réel*, est l'activité humaine où la subjectivité peut se révéler à elle-même (Henry, 1990) et finalement s'accroître (émancipation individuelle/subjective). De plus, le travail a le pouvoir de générer des liens de coopération – via l'activité déontique – et participe de l'établissement des conditions du vivre ensemble qui sont le sens même de la politique (émancipation collective/socio-politique).

Dans cette optique, la démarche mise en place et décrite dans l'ouvrage vise à repenser l'organisation du travail dans le but de créer les conditions propices à l'avènement de la coopération et de l'épanouissement individuel (2015, p. 122).

L'intervention a été initiée à l'initiative du DRH d'une entreprise d'aménagement du territoire qui, convaincu de l'inefficacité et du caractère néfaste des entretiens annuels de performance, souhaite que l'équipe de spécialistes en PDT du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) réalise un travail au sein de son établissement. Le PDG est également intéressé par une intervention car il sent que se propage une mauvaise ambiance qui pourrait nuire à la performance économique de l'entreprise (*Ibid.*, p. 116). C. Dejours décide alors d'intervenir avec un économiste en la personne de Christian du Tertre.

Les dirigeants de cette entreprise semblent porter une attention soutenue pour la santé mentale et le vivre ensemble, et acceptent que soit réalisée une intervention portant sur les questions de santé mentale et de l'évaluation individuelle des performances.

Dans un premier temps, les intervenants mènent une pré-enquête, par le biais d'entretiens individuels ou par groupes de deux auprès de certains salariés de l'entreprise, pour se faire une opinion sur la situation de l'entreprise.

A partir des exemples recueillis sur le terrain, ils organisent alors un « séminaire » pour le comité de direction, afin de pouvoir présenter les principaux concepts du travail vivant et les principes présidant à une investigation plus approfondie de la situation de travail (*Ibid.*, p. 121). A l'issue de ce « séminaire », les membres du comité de direction aimeraient s'engager dans une recherche de nouvelles méthodes d'évaluation du travail, qui s'appuieraient sur les concepts fondamentaux de la psychodynamique du travail.

A cet effet, les intervenants proposent de mettre en place une « étude pilote » qui pourra être menée si la direction d'un service souhaite « *mieux connaître et améliorer le travail collectif* », si « *la direction générale veut avoir davantage de visibilité sur le fonctionnement*

*d'un service* » ou si un incident grave survient et que la direction souhaite « *commander une investigation sur les dysfonctionnements éventuels de la coopération qui en sont éventuellement à l'origine* » (*Ibid.*, p. 125). Dans tous les cas de figure, la condition *sine qua non* pour pouvoir réaliser ce type d'étude est d'obtenir au préalable l'accord d'un ensemble de volontaires du service concerné.

C. Dejours décrit alors dans l'ouvrage l'étude pilote réalisée à la demande de la directrice du service comptable suite à la survenue d'un incident majeur : la découverte d'un « trou comptable » suite à de nombreux impayés.

Par la suite, un groupe de volontaires est formé, composé de salariés du service, de la directrice et de ses deux adjoints. Le but de l'investigation collective est d'élucider le processus qui a conduit au grave dysfonctionnement, de « *rechercher un consensus pour débloquer la situation* » et de « *réinstaurer le fondement même de la coopération* » (*Ibid.*, p. 152).

A l'issue de cette intervention, plusieurs réaménagements ont pu être constatés, témoins d'une réorganisation substantielle de l'organisation du travail : la redéfinition du management comme travail, garant de la coopération ; la mise en place d'espace de délibération favorisant les retours d'expériences et les échanges de pratiques ; la réhabilitation du statut de la subjectivité, comme étant en outre au cœur même de la performance ; et, de façon plus générale, l'instauration du « cercle vertueux de la coopération » (*Ibid.*, p. 156).

Autant de points qui, s'ils présentent des intérêts évidents, ne masquent néanmoins pas un élément qu'il est nécessaire de soulever : en effet, les auteurs tendent à éluder un aspect pourtant majeur des rapports sociaux de travail et occupant une place tout aussi fondamentale dans les travaux de psychodynamique du travail, à savoir la *domination*. En effet, celle-ci ne peut pas ne pas traverser non seulement les rapports des travailleurs dans l'entreprise, mais également les rapports de l'entreprise elle-même au fonctionnement général de la société, exerçant les contraintes que l'on connaît, caractéristiques du système néolibéral. S'il est évident qu'on ne peut accuser les auteurs de méconnaître cet aspect central de la théorie sociale et de l'organisation du travail, il n'en reste pas moins que l'ouvrage, contrairement à tous ceux qui l'ont précédé, ne s'y réfère que très rarement.

Or, ce travail de thèse s'attachera précisément à montrer que toute proposition relative à l'action et à l'émancipation ne peut se passer d'une référence très explicite à la domination.

Nous reviendrons plus tard sur ce point majeur de notre travail. Pour l'heure, il s'agit pour nous de tirer les conclusions de la discussion qui précède afin de pouvoir préciser le questionnement qui constituera le noyau central de cette thèse.

## VI. Du consentement à la résistance

Rappelons que selon C. Dejours, la mobilisation collective trouve son origine dans la « *colère contre la souffrance et l'injustice jugées intolérables* » (*Ibid.* p. 27). L'action collective est donc selon lui réactionnelle à l'intolérable et c'est l'indignation et la colère qui constituent le ferment passionnel poussant les sujets à l'action.

C'est pourquoi ce qui l'inquiète est justement l'absence de réactions collectives et de mobilisations, celle-ci rendant possible le déploiement du chômage et ses dégâts psychologiques et sociaux. Le questionnement majeur de *Souffrance en France* est ainsi le celui de la possibilité même du développement de la tolérance à l'injustice et de l'absence de résistance consistante pour y faire face. C'est pourquoi les critiques évoquant le désintérêt dejourien pour les « *manifestations d'insoumission* » (Cru, 1998, p. 262) sont certes justifiées mais totalement assumées par C. Dejours lui-même. Les actes de résistance seraient en effet dans « l'ordre des choses » et ne constituent donc pas au moment de la rédaction de l'ouvrage une question digne d'être élucidée.

Car c'est bien encore *l'absence de résistance* qui constitue le questionnement liminaire, l'étonnement princeps à l'origine de l'élaboration de *Souffrance en France* :

« *Face à l'injustice, il en est qui refusent et qui résistent. Mais précisément, cette réaction est celle qu'on attend. Face à l'évolution des nouvelles formes d'organisation du travail, on attendait des mouvements de protestation. Il y en a, mais peu. Ce n'est pas la résistance qu'il s'agissait pour moi d'expliquer dans Souffrance en France. Elle était escomptée. Ce qu'il faut comprendre, c'est le consentement en masse et le succès du système néolibéral, pourtant dénoncé par ceux-là même qui le font fonctionner.* » (Durand, Baszanger, & Dejours, 2000, p. 336).

La mobilisation collective et la résistance étaient attendues ; on pourrait même penser que pour l'auteur elles constituaient l'action rationnelle pressentie. Nous comprenons cependant que l'énigme à laquelle il tente de répondre est celle du pourquoi de l'inaction, de l'abdication de la volonté. Pour C. Dejours, là où la résistance s'imposerait comme une nécessité, elle apparaît en réalité davantage comme une exception : « *non que l'action soit impossible, mais il faudrait, pour pouvoir l'initier, réunir des conditions de mobilisation qui ne semblent pas pouvoir l'être sans un temps préalable de diffusion et de débat des analyses sur la banalisation du mal.* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 24).

Aujourd'hui, le problème est différent ; alors que nous savons que sont attendus le consentement, la participation à l'injustice sociale, la disparition de la solidarité, l'absence de pensée, des endroits existent – comme le CADA évoqué au début de ce travail – où des sujets se déprennent de la loi d'airain de l'aliénation pour mobiliser de nouvelles manières de faire et résistent ainsi aux ravages provoqués par les nouvelles formes d'organisation du travail.

Par conséquent, nous tenterons donc d'aborder le problème à l'inverse, pourrait-on dire, de celui de *Souffrance en France* ; nous savons aujourd'hui que la résistance n'est plus escomptée mais que parfois certaines pratiques de résistance émergent. Dans cette perspective, ce qu'il s'agit désormais de comprendre et d'expliquer est la résistance de certains et leur lutte contre le système néolibéral.

C'est donc pour nous un type spécifique de conduites qu'il s'agit d'étudier : non plus le consentement mais bien plutôt la résistance, en nous basant pour ce faire sur le socle fondamental des savoirs institués en psychodynamique du travail. *L'étude de la résistance nous semble en effet constituer un enjeu théorique révélateur, dans la mesure où elle dit la norme par son absence et sa rareté, et l'extraordinaire par sa concrétisation.* L'étudier participe ainsi de l'approfondissement de la compréhension du sujet humain dans ses dimensions éthiques, psychiques et politiques. En outre, son étude contribue à la participation de l'élaboration d'une théorie éthique du politique et de l'action, ce qui n'est rien de moins qu'une des raisons d'être de la psychodynamique du travail.

Cette thèse tentera donc de démontrer que, contrairement à ce que certains affirment (Bouquin, 2008 ; Clot, 2010; Davezies, 2010), la psychodynamique du travail n'est pas qu'une théorie des empêchements de l'autonomie, des entraves à la transformation, des difficultés de l'émancipation, mais que bien au contraire, elle est également une théorie pouvant nous permettre de comprendre les résistances et, par voie de conséquence, apporter son concours à la construction d'une théorie de l'émancipation (Dejours C. , 2009; 2015). Plus encore, nous pensons qu'il est possible de repérer, *in statu nascendi*, les chaînons intermédiaires d'une action de résistance, parmi lesquels il convient de reconnaître le rôle central revenant spécifiquement au travail. La tâche qui consiste à penser la possibilité et les moyens d'une transformation positive de la Cité et du rapport de l'homme au travail ne semble pas pouvoir s'épargner d'une investigation de la résistance en situation de travail.

Dès lors, notre questionnement se précise : *l'élucidation des conditions d'exercice d'un acte de résistance peut-elle se passer d'une théorie du travail ? Que peut apporter une théorie du travail à l'élaboration d'une théorie de la résistance ?*

## CHAPITRE 2 : Méthodologie

La présentation de l'objet de cette thèse visait à décrire le chemin qui allait nous conduire à sa mise en forme problématique. Nous avons donc tenté de rendre visible un processus de construction et d'organiser de manière cohérente des éléments disparates relevant à la fois des questions et intérêts personnels du chercheur, de l'expérience de terrain, de discussions théoriques et de l'implication politique de la recherche. Si nous avons accompli cette tâche c'est parce que nous reprenons la proposition de J. Habermas qui énonce, dans *Connaissance et intérêt* (1976), que la tâche de tout travail scientifique est de retracer le contexte de constitution et d'application de ses connaissances.

Dans cette perspective, le présent travail de recherche vise à rassembler et organiser des observations cliniques de manière rationnelle en se référant à la théorie en psychodynamique du travail, à confronter les données de la clinique à ce système théorique et à apporter des preuves ou à réfuter la force heuristique de cette théorie en nous appuyant et parfois en critiquant d'autres théories qui seront sollicitées pour la discussion.

Par conséquent, la formulation du problème posé par *la résistance en situation de travail*, décrite dans le précédent chapitre, vise à la rendre intelligible à la communauté scientifique en passant par l'articulation d'un certain nombre d'éléments de base – personnels, théoriques, empiriques et politiques –. La problématique est construite en vue de faire émerger des questions qui devraient pouvoir servir à la progression des connaissances.

Dorénavant, nous allons circonscrire un champ de recherche clinique, définir l'objet de recherche, et préciser les bases épistémologiques ainsi que les moyens d'investigation qui serviront à la réalisation de l'étude.

### I. Circonscription de l'objet de recherche

La circonscription de l'objet de recherche a pour but de le rendre intelligible dans les termes de la recherche scientifique et exploitable sur le plan méthodologique. Dans cette perspective, notre travail d'investigation portera sur une forme spécifique d'expérimentation sociale, celle d'une action orientée vers la résistance au sein même des situations de travail.



## I.1. La résistance : un terme plurivoque

Le terme de résistance s'apparente aujourd'hui à une notion fourre-tout, souvent utilisée de façon non rigoureuse et sans discrimination pour décrire toutes sortes de conduites humaines et de fait, elle ne fait aujourd'hui l'objet d'aucun consensus relatif à sa définition. Plus précisément, le débat est loin d'être terminé quant à ce qui, parmi les conduites humaines, peut être considéré comme faisant partie de la résistance aux formes contemporaines de l'organisation du travail.

*« Les résistances apparaissent alors comme une sorte de concept-valise qui intègre un ensemble de conduites sociales informelles allant du freinage aux jeux productifs en passant par les ajustements, contournements et réappropriations tels que le coulage ou la perruque. »*  
(Bouquin, 2011, p. 69).

Ainsi le terme de résistance est-il plurivoque et peut être source d'embarras et de malentendus. Son étymologie prend racine dans le verbe latin *resistere*<sup>73</sup> qui signifie s'arrêter, ne pas avancer davantage. En outre, la signification antique de ce terme fait également référence au fait de tenir en faisant face, de tenir tête à quelqu'un, d'opposer de la résistance ou d'endurer la douleur (« Resistere », Gaffiot, 1934, p. 1351).

La première acception que l'on retrouve dans de nombreux dictionnaires de la langue française (Robert, 2013 ; Hachette 2015 ; Larousse, 2015 ; Le Littré) désigne la résistance comme la qualité physique par laquelle un corps s'oppose à l'action d'un autre corps. On retrouve de manière générale dans la définition de la résistance l'idée d'une force qui s'oppose à un mouvement ou à une autre force. Néanmoins, elle revêt des significations différentes en fonction des disciplines qui convoquent ce terme – en électricité, en biologie, en psychologie, en médecine, en mécanique et en psychanalyse<sup>74</sup>. Par ailleurs, des réalités humaines communes

---

<sup>73</sup> L'étymologie du mot résistance vient du latin *resistentia* lui-même dérivé du verbe *resistere*, composé du verbe *sistere* – faire se tenir, établir, ériger, se tenir debout, tenir ferme, arrêter qqch ou qqn, se présenter, comparaître (Sistere., Gaffiot, 1934, p. 1448) – et du préfixe *re*. On retrouve la racine de *sistere* dans les verbes français tels que subsister, insister, exister, désister, assister, consister, persister, résister.

<sup>74</sup> L'acception psychanalytique de la résistance est celle de la *Widerstand* : Freud envisage la résistance comme une force interne au sujet qui entrave le travail psychique et bloque les voies d'accès à l'inconscient au moment de la cure psychanalytique. Dans *Au-delà du principe de plaisir* (1920), il souligne l'aspect défensif de la résistance et le rôle majeur tenu par le moi dans sa mise en jeu. En effet, la résistance est avant tout résistance du moi, résistance à la guérison contre les « vieux dangers » logés dans l'inconscient. Ainsi les mécanismes de défense

peuvent être identifiées comme relevant de la résistance mais sont l'objet d'interprétations et de significations bien différentes selon les disciplines mobilisées pour les comprendre (Chaignot, 2012).

En outre, la notion de résistance fait en France l'objet d'une acception particulière dans sa dimension historique. En effet, « La Résistance »<sup>75</sup> fait explicitement référence à l'ensemble des mouvements et réseaux clandestins qui ont lutté contre l'occupation allemande et ses relais collaborationnistes pendant la Seconde guerre mondiale, ce qui n'est pas sans rendre encore plus ardue la tâche de clarification notionnelle.

Par conséquent, les enjeux définitionnels concernant le terme de « résistance » occupent une place centrale dans le débat, au regard de leurs retombées politiques du point de vue des différentes conceptions de l'action<sup>76</sup>.

Comment peut-on, à partir des développements précédents, expliciter la façon dont, en suivant notamment la psychodynamique du travail, nous envisageons cette notion ?

---

prennent-ils la forme dans la cure analytique de « résistances à la guérison » (Freud, 1937), la guérison comportant des dangers importants pour le moi lui-même.

Dans ce cas, elle désigne donc un processus intrapsychique et certains psychanalystes, comme Marie-Jean Sauret, n'hésitent pas à opérer un lien entre la résistance dans son acception psychanalytique – comme résistance à la guérison qui implique une lutte du sujet pour conserver son symptôme – et la résistance politique. Dans cette perspective lacanienne, la volonté du sujet de ne pas guérir, de résister à la guérison, de ne pas se débarrasser de son symptôme serait, en tant que marque de sa singularité, une résistance au conformisme imposé par l'ordre social dominant et le « discours capitaliste » (Sauret, 2008). La résistance dévoilerait de ce fait « *l'effet révolutionnaire du symptôme* » et la tâche politique de l'analyste serait de « *travailler à la restauration du symptôme* » dans la société (*Ibid.*, p. 270). Dans cette optique, la résistance permettrait de « *respecter le symptôme, [...] et de prendre la mesure des solutions adoptées par chacun* » (*Ibid.*, p. 220). L'auteur nous invite donc à choisir « *l'option du symptôme contre les impasses de la civilisation* » (*Ibid.*, p. 207) dans le but de soutenir la singularité du sujet de la parole face aux attaques du discours du maître, c'est-à-dire le discours du capitalisme.

Nous ne rentrerons pas dans une discussion approfondie avec les auteurs qui tentent une analogie entre la résistance dans son acception psychanalytique et la résistance politique et morale. Néanmoins, nous pouvons avancer que de telles conceptions relèvent d'une forme de psychologisation du social car elles mobilisent des concepts psychanalytiques – construits liminairement pour qualifier des processus intrapsychiques – dans le but de décrire la société. De plus, soulignons que dans ces travaux, aucune théorie sociale n'est jamais convoquée pour essayer d'analyser les facteurs sociaux de la souffrance et donner ainsi un sens politique au malaise du monde actuel (Renault, 2008, p. 7).

<sup>75</sup> Au sens de la résistance intérieure française.

<sup>76</sup> Voir entre autres : Durand, 2006; Bouquin, 2008; Linhart, 2009 ; Corouge & Pialoux, 2011; Cingolani, 2012 ; etc.

Des développements relatifs à *Souffrance en France*, le lecteur aura d'ores et déjà compris que nous appréhendons la notion de résistance dans sa dimension avant tout politique ; de fait, si, comme le soulignent J-A Calderón et V. Cohen « *les réalités définies par ce vocable – [le terme de résistance] – sont en effet nombreuses et fort diversifiées* » (2014, p. 9), il n'en reste pas moins qu'entendue au regard des comportements de servitude, voire de soumission analysés dans l'ouvrage, nous concevrons la résistance dans une perspective émancipatrice, c'est-à-dire visant l'atteinte pour le sujet d'une forme d'autonomie à la fois psychique, sociale et politique dans une situation de travail traversée et structurée par des rapports sociaux de domination.

Par ailleurs, les pratiques d'opposition<sup>77</sup>, que tous s'accordent peu ou prou à reconnaître comme étant au centre de ce mouvement, font l'objet d'une identification et d'une caractérisation fort différentes selon les auteurs. En effet, de nombreux travaux se sont intéressés à cette question : du freinage (Roy, 2006) aux pratiques de sabotage (Kuzmanovic, 2008), en passant par la « résistance au changement » (Bouquin, 2008), la *perruque* (Banville (de), 2001) ou l'endurance aux conditions de travail les plus pénibles (Corouge & Pialoux, 2011), la résistance au travail a pris et prend encore des formes et des significations relativement variées.

Avant d'en arriver à la description clinique des formes de résistance que nous avons rencontrées sur le terrain, nous nous attacherons à dégager, par déduction à partir des connaissances acquises en psychodynamique du travail, les contours d'un objet de recherche spécifique.

Sans ce travail d'éclaircissement, il serait difficile voire impossible de mener une investigation : le "bruit" de la clinique, peut induire en erreur voire parfois rendre sourd à certains aspects essentiels au repérage et à la compréhension des conduites de résistance. De fait, comme l'indiquent Calderón & Cohen :

*« Identifier des pratiques à partir de la catégorie de résistance apparaît bien souvent comme un moyen de dévoiler des modes d'opposition qui sont invisibilisés par d'autres registres de classification, notamment ceux d'action et de mobilisation collective, de mouvement social ou encore de conflit. Autant de termes qui renvoient à une opposition affirmée, organisée dont le caractère protestataire est central »* (Calderón & Cohen, 2014, p. 13).

---

<sup>77</sup> « On pourrait multiplier les exemples de cet usage massif [du terme de résistance], révélateur de son caractère spongieux qui permet de nommer des pratiques d'opposition très diverses et à la portée très hétérogène, sans s'avancer sur les enjeux qui les sous-tendent » (Calderón & Cohen, 2014, p. 9).

## I.2. De la servitude volontaire à la résistance volontaire

Bien que C. Dejours affirme à plusieurs reprises que la résistance n'est pas l'objet de *Souffrance en France*, cette question émerge, notamment dans la préface, quand il pose la question suivante : « *Qu'est-ce qui, dans cette progression, pourra arrêter<sup>78</sup> l'élan du système néolibéral ?* » ([1998] 2009, p. VIII).

De notre point de vue, la résistance peut être une notion centrale de l'ouvrage si l'on s'attache à penser que la modélisation de l'action se fait, chez l'auteur, via des couples de concepts antonymes : émancipation/aliénation, domination/servitude et consentement/*résistance*. C'est pourquoi il nous semble possible de définir l'objet de recherche à partir d'éléments précurseurs d'une théorie de la résistance apparaissant par préterition dans l'opus, ainsi que de façon plus large dans les travaux en psychodynamique du travail<sup>79</sup>.

### *Comprendre contre quoi il s'agit de résister*

« *S'il est utile de publier cette analyse, c'est parce qu'elle peut servir à ceux qui veulent comprendre les ressorts subjectifs en cause dans l'évolution de notre société ; c'est parce qu'elle peut servir à ceux qui veulent penser [...] la résistance* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. X).

Selon l'auteur, un temps préalable d'analyse et de compréhension est toujours nécessaire afin de pouvoir agir justement. Par conséquent, si résister c'est en partie s'opposer, C. Dejours nous invite à penser le sens de l'opposition mais surtout ce contre quoi il s'agit de résister. Sans revenir sur les propositions qu'il fait en termes d'action, il nous paraît possible de délimiter les conduites qui peuvent relever d'une véritable opposition au système : de fait, à la base de celles-ci se trouve la lutte contre le processus de « *banalisation du mal* ». Toute conduite sous-tendue par une autre orientation risque d'être inoffensive quant à la bonne marche du système, voire de l'alimenter via des comportements défensifs se déployant au détriment de

---

<sup>78</sup> Dans cette question, nous pouvons retrouver l'idée d'une résistance comme arrêt d'une force (cf. « *Resistere* »).

<sup>79</sup> Précisons qu'en psychodynamique du travail, la résistance est un terme que l'on retrouve communément dans l'idée de « résistance du réel », c'est-à-dire ce qui dans le monde se fait connaître au sujet par sa résistance à la maîtrise, aux savoir-faire et à la connaissance scientifique (Dejours C. , 1995).

l'activité de pensée – ainsi par exemple de la « dénonciation du système » qui, paradoxalement, peut dans certains cas être mise au service de l'augmentation de la tolérance à l'injustice sociale.

Dans cette perspective, ce sont bien la mobilisation de la pensée et le mouvement de « débanalisation du mal » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 192) qui seront au centre de notre investigation – de fait, si la notion de servitude volontaire contient intrinsèquement l'idée de volonté du sujet et, partant, celle de sa liberté, nous comprenons que les situations qu'elle favorise ne sont rien d'autre que des constructions humaines (Dejours C. , 1996, p. 208). Dès lors, « *l'emballlement ou le freinage de ce processus [de banalisation du mal] dépend de notre volonté et de notre liberté.* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 24). De ce fait, nous envisagerons la résistance comme une conduite volontaire qui ressortit à la liberté de la volonté.

Pour mener à bien notre investigation, donc, il nous faudra préalablement en passer par l'élucidation des conduites défensives au sein des collectifs de travail rencontrés – parce que dans la majorité des cas, ces stratégies de défense rétrécissent ou engourdissent la capacité de penser –, afin de pouvoir, dans un deuxième temps, espérer repérer dans leur discours la façon dont les sujets sont en mesure de convoquer et d'assurer leur faculté de jugement d'une part, assumer l'expérience subjective de la conscience de leur responsabilité dans les situations évoquées d'autre part. Dans cette optique, nous essaierons de reprendre une « vieille » question de la psychologie morale, à savoir celle de la constitution du sujet moral dans le contexte de la souffrance et des défenses contre la souffrance en milieu de travail. Pour ce faire, nous porterons une attention particulière aux situations de travail génératrices de souffrance éthique. Plus précisément, nous savons que certaines prescriptions imposées par l'organisation du travail conduisent ou poussent les sujets à enfreindre les règles du travail bien fait, à trahir l'éthos professionnel et à agir à l'encontre de leur sens moral. Dans ce cadre, nous serons amené à nous interroger sur la manière dont les sujets se positionnent face à de telles situations et sur la nature des remaniements psychiques opérés pour y faire face.

Par ailleurs, en nous référant à l'expérience princeps du centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA), nous circonscrivons notre étude aux modes d'actions déployés au cœur même des organisations du travail marquées par le tournant gestionnaire et néolibéral. Autrement dit, la résistance étudiée portera sur les mobilisations des travailleurs au cœur même de l'entreprise et n'auront sûrement pas de caractère ostensiblement conflictuel ou protestataire, dans la mesure où, à l'instar de ce qui s'est produit dans le CADA, elles devront probablement être clandestines.

Dès lors, nous nous emploierons à comprendre les rapports entre ces organisations et le collectif de travail. Ainsi nous interrogerons-nous sur la manière dont les travailleurs luttent ou non contre l'effritement des coopérations et le délitement des solidarités. Ici, c'est donc la lutte contre la solitude – dans son acception de *désolation* – qu'il s'agira pour nous d'investiguer au premier plan.

Nos questionnements peuvent maintenant être précisés : comment cliniquement caractériser la résistance dans l'organisation néolibérale du travail ? Quels sont les réquisits individuels et collectifs d'une action de résistance en situation de travail ? Quelles sont les conditions propices à son avènement ?

Y répondre suppose bien sûr d'exposer les principes méthodologiques guidant notre investigation, ce qui nécessite d'en passer par une discussion préalable des fondements épistémologiques auxquels nous nous référons.

## II. Quelques présupposés épistémologiques

### II.1. Le primat du terrain

Ce travail se rattache directement au champ disciplinaire de la psychodynamique du travail et reprend à son compte le postulat du *primat du terrain*, qui énonce que les conceptualisations partent du terrain, du *drame vécu* (Politzer, [1929] 2003) et s'originent dans une pratique toujours concrète. C'est pourquoi nous considérons que l'élaboration conceptuelle est assujettie au « *primat de la praxis*<sup>80</sup> » (Dejours C. , [1980] 2008, p. 223) ou *primat du travail vivant*, car ainsi que le soulignent Karl Marx et Friedrich Engels dans *L'idéologie allemande* : « *c'est là où cesse la spéculation, c'est dans la vie réelle que commence donc la science réelle, positive, l'analyse de l'activité pratique, du processus de développement pratique des hommes* ». (1845, p. 17).

---

<sup>80</sup> Le terme de *praxis*, tel qu'il est utilisé par C. Dejours dans cette citation issue de l'*addendum de 1993* de l'ouvrage *Travail, usure mentale*, ne semble pas faire référence, comme c'est d'habitude le cas, à l'acception aristotélicienne de *praxis* comme action moralement juste. L'auteur la désigne ici comme « *l'intelligence dans l'action* » ou bien « *l'intelligence de la pratique* » ([1980] 2008, p. 223). Dès lors, la *praxis* se rapproche de son sens plus marxien comme « *activité sensible de l'homme [saisie] de façon subjective* » (Marx, 1845) et comme « *acte qui se passe entre l'homme et la nature* » (Marx, [1867] 2008, p. 275) ou, en d'autres termes, de la *praxis* comme travail vivant.

La psychodynamique du travail se rapporte donc, avant toute chose, à des investigations qui se font sur le terrain, en situation réelle de travail. Ainsi sa démarche est-elle clinique et caractérisée par son point de départ, « *partant du terrain, se déployant sur le terrain et retournant constamment au terrain* » (Dejours C. , 1996, p. 198)

Néanmoins, ce postulat ne signifie pas que le chercheur doive adopter une sorte de relation « pure à la pratique et au terrain », toute affranchie des « perturbations » et des « parasitages » que pourraient engendrer ses présupposés théoriques.

Si nous précisons cela, c'est parce qu'il existe aujourd'hui un certain nombre de recherches en sciences humaines qui, s'inspirant des travaux des sociologues Barney Glaser et Anselm Strauss et de leur *Grounded Theory*<sup>81</sup> (1967), disent également partir du terrain mais invitent le chercheur à une « réduction empirique initiale » qui consisterait en une « *mise entre parenthèses, en début d'enquête, des hypothèses théoriques, car si l'on enquête sur le terrain, c'est que l'on souhaite faire des découvertes et non retrouver d'emblée nos hypothèses théoriques* » (Paillé, 2011).

Dans ce cas de figure, on recommande au chercheur de se confronter au terrain « nu de connaissances » et de suspendre son savoir théorique, afin de se libérer de son carcan conceptuel et être enfin en mesure d'accéder « authentiquement » aux situations pour réaliser de nouvelles découvertes.

Le but serait ainsi de « *faire abstraction des cadres théoriques préexistants afin de laisser un objet d'étude produire de lui-même des éléments constitutifs d'une théorie* » (Joannidès & Berland, 2008, p. 142).

Outre le fait que nous ne pensons pas qu'un objet d'étude puisse « produire de lui-même » quoi ce soit de théorique, nous considérons qu'il n'existe pas « *de domaine de l'observation pure* » (Laplanche, 2007, p. 234) et qu'il n'est pas possible de réaliser une découverte scientifique sans théorie préexistante, sans concepts qui orientent et guident l'observation, l'écoute et l'investigation.

Nous pensons que la découverte de faits scientifiques en psychologie clinique advient dans une articulation constante entre trois éléments : la clinique, la pratique et la théorie (Dejours & Votadoro, 2016, p. 11). Par « clinique », nous entendons les conduites humaines, les symptômes, les formes prises par la parole vivante, les types de relations intersubjectives ;

---

<sup>81</sup> Nommée également théorie ancrée, théorisation ancrée ou théorie enracinée.

organisés de manière cohérente, ceux-ci constituent des faits cliniques<sup>82</sup>. La théorie désigne quant à elle la traduction et l'organisation conceptuelle permettant de décrire, de comprendre et d'expliquer l'ensemble des faits cliniques construits par la pratique dans la clinique. Enfin, la pratique est la technique, la méthode qui permet d'écouter, d'observer et de faire émerger les faits cliniques.

Dans cette perspective, l'écoute et l'observation clinique sont outillées par la théorie, cette dernière constituant ainsi une ressource pour mener la recherche. Plus précisément, dans notre cas, pour investiguer et caractériser une *résistance en situation de travail*, nous disposerons d'un modèle de l'homme ou de manière plus limitative d'une théorie du sujet humain, du travail et de l'action – la psychodynamique du travail – qui guidera notre pratique de chercheur.

De ce fait, et suivant Theodor W. Adorno ([1965] 2016)<sup>83</sup>, nous soutenons l'idée qu'une découverte scientifique ne peut se faire que par la théorie et qu'il n'existe pas de recherche scientifique qui suspendrait, ne fût-ce que temporairement, les conjectures théoriques. Pour le dire autrement, sans théorie nous ne serions pas en mesure de réaliser pratiquement une recherche scientifique, et ainsi que le souligne Didier Houzel, « *l'épistémologie moderne a montré qu'il n'y avait pas d'observation possible sans que l'observateur n'ait une théorie dans laquelle il puisse recueillir les données de ses observations, les articuler les unes aux autres et leur donner sens* ». (1995, p. 111).

Voilà pourquoi nous ne souscrivons pas à cette conception de la production de connaissances, qui préconise une forme « d'épochè théorique » invitant le scientifique à interrompre ou suspendre son savoir théorique dans le but d'accéder « authentiquement » au terrain sans être enfermé ou parasité.

---

<sup>82</sup> Nous utiliserons aussi dans ce manuscrit le terme de « faits psychologiques », cher à Georges Politzer, pour désigner les faits cliniques qui sont toujours construits par le clinicien grâce à son effort de compréhension du sens humain et à partir « *de données qui nous sont fournies par le sujet et qui nous parviennent par l'intermédiaire du récit* » (Poltzer, [1929] 2003, p. 249).

<sup>83</sup> « *À en croire les règles du jeu qui sont à la base des études de marché empiriques, la science doit aborder son matériau sans préjugés et sans se laisser influencer par des théorèmes pensés par avance – sans disposer, à proprement parler, de concepts ; ceux-ci, elle doit les définir par l'intermédiaire de ses propres instruments de recherche – plutôt que par l'objet qu'elle veut étudier –, et limiter son activité pensante au traitement et à la mise en ordre des données. Si on la confronte aux règles de la social research, qui constituent un corpus de manières de procéder clos sur lui-même, l'idée de concevoir et d'effectuer une enquête sur les habitudes de consommation en fonction par exemple de la théorie freudienne – pourtant elle-même foncièrement positiviste – reviendrait en somme à verser dans la métaphysique* » (Adorno, [1965] 2016, p. 352).



Mais ce n'est pas tout.

« *Qu'il y ait ou non une théorie spéculative préexistante, affirment B. Glaser et A. Strauss, la découverte nous donne une théorie qui « convient ou qui marche » pour un domaine réel ou formel (bien que des tests supplémentaires, une clarification ou une reformulation soient encore nécessaires), puisque la théorie a été dérivée à partir des données, et non pas déduite de suppositions logiques.* » (1995, p. 7).

Ce raisonnement nous semble par plusieurs aspects erroné : en effet, il semble difficile de considérer qu'une théorie « marche » pour un objet, un domaine ou une situation sans qu'elle puisse être rattachée à un corpus théorique indépendant du lieu où ces faits ont été construits. Plus précisément, il semblerait que la *Grounded Theory* conçoive la possibilité que soit produite une « théorie » pour chaque investigation ou chaque terrain exploré. En outre, dans une forme de justification tautologique, les auteurs indiquent que puisqu'une découverte a lieu, cette dernière offrirait mécaniquement une théorie « qui convient ». Cette perspective épistémologique laisse entrevoir une validation de la théorie uniquement par son efficacité – elle doit « convenir » ou « marcher » pour une situation donnée – et non plus par la cohérence de son modèle explicatif (Supiot, 2015)<sup>84</sup>. Ainsi assistons-nous à l'avènement d'un relativisme théorique qui fonctionnerait en vase clos, puisqu'à chaque enquête ou étude pourrait correspondre une théorie *ad hoc*.

De plus, nous nous interrogeons sur le statut de la *raison* dans l'élaboration théorique de la *Grounded Theory*, en ce que les auteurs laissent entendre qu'une théorie peut « dériver à partir des données », sans qu'elle soit « déduite par des suppositions logiques ». *A contrario*, nous pensons que toute théorie est la conséquence de la mobilisation de la raison, du *logos*<sup>85</sup> qui mobilise la logique en tant qu'elle est la discipline relative au raisonnement, au processus de la pensée rationnelle. Dans notre conception, la théorie est bien une déduction dont le point de départ est la construction des faits cliniques (voir infra, [II.2.2](#)), rendue possible par la pratique du chercheur. Il nous apparaît donc difficile, comme le préconise Irène Peireira, de « rompre avec les illusions de la conscience » dans l'étude scientifique (2013, p. 65). En outre, si déduire c'est raisonner par une suite de propositions qui dépendent les unes des autres et que

---

<sup>84</sup> L'« adossement aux vérités scientifiques distingue les objets techniques modernes de ceux de l'Antiquité, qui n'étaient, selon l'expression de Jean-Pierre Vernant, que des « pièges tendus aux points où la nature se laisse prendre », c'est-à-dire des recettes fondées sur l'efficacité » (Supiot, 2015, p. 9).

<sup>85</sup> Voir chapitre X de l'avenir d'une illusion de Sigmund Freud ([1927c] 2006, pp. 191-197).

ce raisonnement va de la cause aux effets, du principe aux conséquences, nous pouvons énoncer que la théorie est déduite de la pratique.

John Dewey précisera cette proposition dans *lectures in China*, en indiquant que « *les théories constituent, à leur stade initial, les résultats et non les causes des pratiques* » (Cité par Cukier, 2014, p. 29).

Cependant, n'oublions pas que les théories sont aussi le résultat d'un processus rationnel d'analyse et de construction intellectuelles fondé sur une pratique scientifique, qui elle-même n'est rendue possible qu'à partir du moment où elle est outillée par une théorie qui suppose des repères, des indices et des conjectures. Sans cette intrication cohérente et rationnelle entre théorie, pratique et clinique, la recherche en psychologie clinique pourrait verser dans une pratique teintée d'irrationalisme (Tessier, 2014).

Dans cette perspective, notre critique de la *Grounded Theory* est une critique plus large d'un mouvement actuel qui vise à disqualifier la place relative à la raison et aux règles méthodologiques communes à une discipline, et à conditionner la validité d'un savoir au seul fait qu'il ait été construit – c'est-à-dire qu'il prenne forme dans un discours<sup>86</sup> – sans vraiment se soucier de la validité, de la cohérence et de la caractérisation scientifique d'une proposition et traitant avec condescendance toute recherche de vérité par les voies de la raison (Lyotard, 1979). La confusion voire la fusion opérée entre la clinique, la pratique et la théorie qu'autorise la *Grounded Theory*, l'inscrit donc dans le sillage d'un mouvement qui peut être qualifié de postmoderne en sciences humaines (Annels, 1996; Clarke, 2003). Ainsi, prenant comme arguments ceux des conditions singulières de production « du discours de la science », de la pluralité des « identités », du postulat de l'inexistence de faits qui soient indépendants des « subjectivités » ou du « désir », et de la critique de la science comme idéologie ou comme pouvoir, certains chercheurs en psychologie clinique<sup>87</sup> sont-ils conduits à proclamer, dans un relativisme immodéré, le rabattement de la théorie sur la pratique, ainsi que la réduction de la

---

<sup>86</sup> Consacrant ainsi l'anarchisme épistémologique du philosophe Paul Feyerabend et illustré par sa célèbre formule : *anything goes*.

<sup>87</sup> Dans les recherches en psychologie en France, cette conception de la science est minoritaire et est soutenue en majorité par des psychologues d'orientation analytique, le plus souvent d'obédience lacanienne qui considèrent que « *la vérité est désir* » (Askofaré, 2009, p. 73). Voir également à cet effet : Balibar, 2006; Lérès, 2006; Cathelineau, 2007; Chaumon, 2010.

théorie à de simples « points de vue », empêchant de fait les débats de se déployer sur le plan scientifique (Pagès, 2010)<sup>88</sup>.

Cependant, notre description de l'affadissement de la théorie et du rejet de la démonstration scientifique relatifs à ce type de recherches ne nous empêche pas de reconnaître, tout de même, la pertinence de certaines critiques formulées par les tenants de la *Grounded Theory* ou des courant lacaniens à l'encontre de la pratique scientifique contemporaine. En effet, leur critique du scientisme, du mépris de la subjectivité et de la célébration de l'observation quantitative nous paraît non seulement légitime mais capitale à l'heure actuelle (Sauret, 2009). Et ainsi que le souligne André Sirota, lorsqu'il discute de la méthodologie clinique de la recherche-action, « *chercheurs et acteurs, doivent renoncer au désir de maîtrise et de réification de l'objet, qui fait du savoir un instrument de domination et de jouissance brute sans plaisir, et non une expression de la recherche d'un progrès dans le mouvement de civilisation et d'émancipation* » (Sirota, 2001, p. 63).

Par ailleurs, les sciences humaines – et particulièrement dans notre domaine en psychologie clinique – font face à un mouvement qui, bien qu'il soit séculaire (Politzer, [1929] 2003), s'avère remarquablement puissant de nos jours. Ce dernier consiste à imiter, voire à singer les méthodes dites des sciences dures, en y introduisant des outils de mesurage dans le but de justifier de la scientificité d'une recherche. Nous voyons ainsi se multiplier dans la méthodologie de recherche des grilles de mesure, des échelles d'auto-évaluation, des questionnaires en tout genre qui répondent à l'unique besoin de se conformer à un modèle visant une mesure objective et quantitative des résultats scientifiques (Gori & Védie, 2014).

Dans ce contexte et dans le domaine de la psychologie, le vieux débat épistémologique portant sur les procédures de raisonnement scientifique qui doivent être mobilisées dans une recherche scientifique – induction ou déduction<sup>89</sup> – aboutit à un suivi strict des préconisations

---

<sup>88</sup> « À la faveur d'une série de rétrécissements des champs considérés, on en arriverait à l'idée de condition postmoderne comme procès historique de délégitimation consécutive à la crise des grands récits et par suite à celle d'un effondrement des revendications scientifiques (raison, vérité) adossées à ces idéologies. Les tendances postmodernes de la science sont alors la mutation de la vérité en efficacité et l'abandon de la revendication d'universalité. » (Pagès, 2010, p. 126).

<sup>89</sup> L'induction correspond à un processus qui permet de passer du singulier (observations, cas cliniques, données recueillies par l'expérience) au général (une loi, une théorie, un modèle). La déduction est le processus presque inverse qui permet de conclure à une affirmation à partir d'hypothèses, de conjectures ou d'un cadre théorique : les résultats dépendent donc directement de ces prémisses ou de cette théorie. Nous souscrivons à la proposition

de K. Popper émises au début du siècle dernier, à savoir un net rejet de toute démarche inductive (Soler, 2007). Peu à peu, une conception de la recherche est imposée dans le milieu de la psychologie universitaire française qui conduit à l'affirmation que la seule méthode scientifiquement valide serait la démarche expérimentale basée sur un raisonnement *hypothético-déductif*. Dans notre travail quotidien de jeune chercheur, nous avons constaté que la dispute épistémologique avait quasiment disparu de plusieurs laboratoires de recherche en psychologie clinique d'orientation analytique, et que nos collègues s'échinaient désormais à apporter des preuves de la scientificité de leurs travaux en respectant le plus scrupuleusement possible la « prescription hypothético-déductive ». La démarche en question découle de la méthode expérimentale et consiste à mettre en place un cadre de recherche permettant d'attester de la présence ou de l'absence de conduites, de comportements ou de phénomènes, eux-mêmes prédits par des hypothèses théoriques proposées au préalable et qui serviront à forger un dispositif expérimental permettant de dégager des résultats.

Pour parvenir à construire le dispositif de recherche, les chercheurs traduisent les hypothèses théoriques – nommées aussi hypothèses générales – dans un cas concret et précis aboutissant à la formulation d'hypothèses opérationnelles. Ces dernières sont constituées par des prédictions de conséquences observables qui permettront de valider ou non les propositions initiales. C'est bien souvent dans ces situations expérimentales que nous voyons fleurir les échelles d'évaluation, les questionnaires et autres instruments de mesure des comportements et des conduites.

Notre expérience nous laisse penser qu'en psychologie clinique d'orientation analytique, ces méthodes ne sont que très rarement respectées car elles opèrent un décalage trop important avec la méthode clinique proprement dite. Dès lors, pour combler l'écart entre « la prescription hypothético-déductive » et la réalité de la recherche, certains collègues ajoutent à leur travail, de manière artificielle et stratégique, des questionnaires et autres outils de mesures quantitatifs au motif que cela « *fait plus scientifique* »<sup>90</sup>. D'aucuns, les plus nombreux, rajoutent

---

d'Olivier Martin qui énonce qu'il n'existe pas dans « *la réalité des pratiques scientifiques* » de recherches réduites purement ou idéalement à l'induction ou à la déduction (2010, p. 13). Ces dernières représentent plutôt une position du chercheur vis-à-vis de la production de connaissances. En postulant le primat du terrain ou le primat du travail vivant, nous pouvons dire que la psychodynamique du travail induit, au départ, l'adoption par le chercheur d'un positionnement inductif ; néanmoins, il doit dans un second temps convoquer une procédure de raisonnement qui relève, quant à elle, de la déduction.

<sup>90</sup> Phrase prononcée par une jeune chercheuse lors d'un séminaire de recherche et approuvée de manière entendue par le reste de nos collègues.

des hypothèses opérationnelles à la fin de leur travail en affirmant dans leurs écrits qu'elles ont été constituées préalablement et qu'elles ont guidé constamment leur travail. Ainsi avons-nous été régulièrement le spectateur de triches conduisant à une distorsion communicationnelle qui a rappelé quelque peu les descriptions présentes dans *Souffrance en France*.

## II.2. Psychodynamique du travail, psychologie concrète et paradigme compréhensif

### *II.2.1. De l'imitation des sciences « dures » par les sciences humaines*

Cependant, de notre point de vue, le problème ne réside pas dans les entorses faites aux prescriptions de la démarche expérimentale hypothético-déductive. Nous pensons plutôt que cette manière de faire, calquée sur le modèle des sciences « dures »<sup>91</sup>, rate pour ainsi dire son objet d'étude. En effet, il est tout à fait possible de considérer le fonctionnement psychique et les faits psychologiques comme des phénomènes naturels si l'on se réfère à une théorie biologique de l'être humain<sup>92</sup> ; auquel cas la pertinence de leur étude serait de faire appel à des méthodes relevant des sciences naturelles.

En revanche, en psychologie clinique et en psychodynamique du travail, les faits psychologiques sont considérés non pas comme des phénomènes naturels, mais plutôt comme des phénomènes spécifiquement humains (Lagache, 1945), qui sont alors appréhendés à partir du champ théorique des sciences humaines et qui, pour être étudiés, nécessitent que le chercheur mobilise des méthodes d'investigation propre à ce champ. Ainsi existe-t-il un principe sous-jacent à toute visée scientifique : le principe de différenciation des sciences qui implique pour chaque discipline une manière spécifique d'aborder les phénomènes étudiés.

Dans cette perspective, nous suivons Sirota dans sa proposition de ne pas laisser captive la psychologie de ceux qui, « *prenant la partie pour le tout, réduisent la science à la méthode expérimentale* » (Sirota, 2001, p. 68). De surcroît, nous pensons que dans le calquage de la démarche expérimentale en psychologie clinique réside souvent une simple volonté de légitimation par l'utilisation du statut scientifique des sciences naturelles. Ladite légitimation

---

<sup>91</sup> Ce terme renvoie aux sciences naturelles (physique, chimie, histologie, pharmacologie, etc.) et aux sciences formelles (mathématiques, algèbre, géométrie, etc.).

<sup>92</sup> Qui bascule bien souvent dans un « fourvoiement biologisant » de l'être humain. Voir à cet effet (Laplanche, 2006).

étant donc obtenue par une imitation des méthodes de ces sciences, ce qui mène les psychologues à vouloir « *être en face de leur objet comme le physicien en face du sien* » (Sartre, 1938, p. 7).

En outre, il nous semble qu'il existe, dans ce cas, une erreur fondamentale de qualification du phénomène étudié – au lieu de le qualifier d'humain on tend à le qualifier de naturel – ainsi qu'une inadéquation entre le champ disciplinaire, l'objet étudié et la méthode déployée pour mener la recherche<sup>93</sup>. Autrement dit, la démarche expérimentale en psychologie tend à appliquer à l'étude des phénomènes psychiques les mêmes catégories que la science physique applique aux phénomènes physiques (Tomès, 2012), ce qui constitue, pour Edmund Husserl, une incompréhension fondamentale de l'essence même du psychique. Ainsi fustige-t-il le postulat naturaliste – physicaliste – propre à la psychologie expérimentale, « *qui ne voit rien qui ne soit à ses yeux nature et avant tout nature physique* » (Husserl, [1911] 1989, p. 18).

Les controverses encore très actuelles entre la démarche expérimentale et la démarche clinique s'inscrivent dans une histoire déjà longue, dont Georges Politzer a été l'un des protagonistes les plus vigoureux. Ce dernier critique de manière acerbe dès 1929, dans son célèbre ouvrage *Critiques des fondements de la psychologie*, les travaux de certains des fondateurs de la psychologie expérimentale, Wilhelm Wundt et Théodule Ribot :

*« Wundt surgit d'abord pour préconiser la psychologie « sans âme », et commence la migration des appareils des laboratoires de physiologie dans ceux des psychologues. Quelle fierté et quelle joie ! Les psychologues ont des laboratoires et ils publient des monographies... Plus de disputes verbales : calculemus ! On tire des logarithmes par les cheveux, et Ribot calcule le nombre des cérébrales pour savoir si elles peuvent loger toutes les idées. La psychologie scientifique est née »* (Politzer, [1929] 2003, p. 3).

Plus spécifiquement, Politzer leur reproche d'avoir pris « *les faits psychologiques pour des choses* » (*Ibid.*, p. VI). En effet, ces psychologues considèrent les phénomènes humains comme des phénomènes de la nature et recherchent les déterminants – bien souvent physiologiques – qui lient l'être humain à la nature.

---

<sup>93</sup> « *Dans le domaine humain, avons-nous dit. L'expérimentation y est difficile et de courte portée, à défaut d'une transposition à la mesure de l'homme. Soit à étudier expérimentalement la relation d'un stimulus et d'une réaction, par exemple « presser un bouton quand une lampe s'allume »* (Lagache, 1945, p. 413).

Politzer estime que ces précurseurs de la psychologie scientifique ne font que perpétuer l'abstraction et la mystification propres à la psychologie « classique », c'est-à-dire la psychologie fondée sur l'introspection et le recours à la scolastique. Plus précisément, c'est l'imitation des méthodes scientifiques issues des mathématiques et de la physique par les psychologues qui le conduit à penser que cette psychologie est une application creuse de principes qui lui sont extérieurs. A propos de la méthode expérimentale, il indique :

*« C'est le physicien qui en a la vision sérieuse ; lui seul ne joue pas avec elle, c'est entre ses mains uniquement qu'elle reste toujours une technique rationnelle sans jamais dégénérer en magie. Le physiologiste a déjà une forte tendance à la magie : chez lui la méthode expérimentale dégénère souvent en pompe expérimentale. Mais que dire du psychologue ? Chez lui tout n'est que pompe »* (Politzer, [1929] 2003, p. 5)

Cette psychologie qui singe la méthode expérimentale est pour Politzer une psychologie abstraite. C'est-à-dire que les instruments expérimentaux ne seraient que des artifices qui entraîneraient les psychologues dans une étude spéculative de la vie intérieure, dans des abstractions mythiques qui les éloigneraient de la compréhension de la vérité. Pour le dire autrement, les faits mesurés et observés, par exemple l'étude des capacités mnésiques d'un être humain, ne dit rien de l'être humain en lui-même, ne permet pas « *de pénétrer plus en avant dans la connaissance de l'homme* » (*Ibid.*, p. 28). Ainsi le « *maniement stérile des appareils* », « *les moyennes de statistique* », « *les mesures au millième de seconde des associations* », « *les glandes à sécrétions internes* », « *les « réflexes conditionnels »* » sont-ils les marqueurs de périodes « *d'agitation objectiviste* » (*Ibid.*, p. 4) qui ne peuvent rien dire de l'être humain tel qu'il est, qui le scindent, écartant alors la psychologie de son objet d'étude véritable : *l'homme concret*. Dans ce cas, le psychologue « *patauge alors au milieu des appareils, se jette tantôt dans la physiologie, tantôt dans la chimie, la biologie ; il amoncelle les moyennes de statistique, et est convaincu que, pour acquérir la science, tout comme pour acquérir la foi, il faut s'abêtir* » (p. 6).

Par ailleurs, bien que Politzer salue la tentative de John B. Watson, fondateur du behaviorisme, de s'émanciper des catégories abstraites de la psychologie classique – par la négation radicale de la conscience et de l'introspection – en se concentrant uniquement sur le comportement – *behavior* –, il précise toutefois que ce dernier se noie dans l'objectivité et perd la psychologie. En effet, Watson, qui considère le comportement simple et non le comportement

humain<sup>94</sup> comme l'objet central de sa discipline, ne peut aboutir, selon Politzer, qu'à des enseignements qui seraient « *de l'ordre de la mécanique animale* » (p. 246). Ainsi met-il en lumière l'erreur mécanisante du behaviorisme qui s'enferme dans une conception purement physiologique et objectiviste du fait psychologique, le réduisant de ce fait au couple stimulus-réponse (p. 257) : « *on a alors le regret de constater que, chez certains du moins, le behaviorisme n'a servi qu'à donner une nouvelle forme à l'illusion de l'objectivité* » (p. 9).

A *contrario*, Politzer considère que le fait psychologique peut être « *objectif sans qu'il soit de la matière ou du mouvement* » (p. 250). Plus précisément, le fait psychologique, que l'on peut nommer aussi *fait clinique* en psychologie clinique ou en psychodynamique du travail, n'est pas pour Politzer une donnée *simple* issue d'une simple perception du psychologue – comme dans l'observation directe par exemple. Elle est plutôt une donnée complexe construite par la perception d'une compréhension. Ainsi le comportement moteur, un geste de la main par exemple, ne devient-il un fait psychologique qu'après avoir été éclairé par le récit du sujet qui le réalise. Dans cette perspective, le fait psychologique est construit à partir du comportement qui a un sens humain, qui s'inscrit dans le drame humain, c'est-à-dire dans la vie concrète du sujet. Pour le psychologue, le drame du sujet se dresse devant lui comme n'importe quelle réalité ; il est extérieur à lui : « *sur le plan du réalisme empirique de la science, [il est] extérieur à l'acte de connaissance qui l'aborde* » – comme la molécule étudiée par le biologiste est extérieure au biologiste lui-même. C'est pourquoi Politzer affirme qu'un fait psychologique est objectif, non pas parce qu'il est mesurable ou bien quantifiable, mais parce qu'il a une dynamique propre et « *ne peut être connu que d'une manière médiate à l'aide des données du récit* » (*Ibid.*, p. 251). Partant, le fait psychologique n'est pas objectif parce qu'il se confond avec l'objet des sciences de la nature, mais parce qu'il « *se comporte de la même manière devant la connaissance* » (*Ibid.*, p. 252). Pour résumer, le fait psychologique est objectif car il a une existence en soi, indépendante du sujet qui l'étudie, il est une réalité qui, bien qu'immatérielle et non mesurable, peut être étudiée par la compréhension de son sens.

Par ailleurs, il critique encore plus fortement les continuateurs des travaux de Watson qui se mettront à la recherche d'un « *behaviorisme non physiologique* » (p. 246). Ici, nous retrouvons une critique radicale des précurseurs du cognitivisme, critique qui pourrait encore concerner un grand nombre des travaux actuels en psychologie tentant d'expliquer des états mentaux et de décrire des faits psychologiques à partir des méthodes fondées par le

---

<sup>94</sup> Le comportement humain se rapporte, chez Politzer, « *d'une part, aux évènements au milieu desquels se déroule la vie humaine, et d'autre part, à l'individu, en tant qu'il est le sujet de cette vie* » (*Ibid.*, pp. 248-249).



behaviorisme. Ici, l'auteur dénonce un retour pur et simple à la psychologie abstraite chez le chercheur qui, à la manière de celui qui voudrait voir au loin à l'aide d'un thermomètre, persiste à avoir recours à une méthode d'investigation d'un objet spécifique – le comportement simple – alors qu'il s'agit d'étudier un tout autre objet de recherche – le fait psychologique.

Par conséquent, il indique que la tâche du psychologue devra désormais consister en l'étude et la compréhension de l'individu dans son vécu singulier, dans ses expériences concrètes en se débarrassant de l'abstraction et de ses égarements objectivistes, physiologiques.

Cette idée sera reprise par C. Dejours dans *Travail, usure mentale*, texte fondateur de la psychodynamique du travail :

*« Une fois pour toutes, nous laisserons de côté les observations quantitatives, les questionnaires ouverts ou fermés, les patterns comportementaux, qu'il s'agisse de l'économie des gestes répétés des ratés du comportement productif ou de l'augmentation des performances..., en d'autres termes toute la psychologie abstraite qui laisse délibérément la vie mentale elle-même, l'émotion, l'angoisse, la rage, le rêve, les phantasmes, l'amour, tous sentiments éprouvés qui échappent à l'observation dite « objective » (Dejours C. , [1980] 2008, pp. 40-41).*

Enfin, notons que les préconisations relatives à la constitution d'un groupe dit « témoin », supposé permettre une comparaison intergroupes par le contrôle et le dégagement de variables indépendantes (manipulées par le chercheur), n'a dans cette perspective aucun intérêt, dans notre domaine de recherche du moins. En effet, toute étude d'un « groupe témoin » ne pourrait en réalité aboutir qu'à une investigation des spécificités singulières dudit groupe. En d'autres termes, un groupe témoin ne peut prétendre être le témoin de quoi que ce soit d'autre que de lui-même.

### *II.2.2. La compréhension du sens du drame humain*

Par ailleurs, Politzer, dans son combat philosophique et scientifique contre la psychologie abstraite, conteste par exemple le recours à la physiologie pour comprendre le rêve. En effet, la traduction physiologique du rêve, telle qu'elle est proposée par Carl Binz notamment, implique l'idée que celui-ci est le fruit simultané d'un travail isolé de certains groupes cellulaires et d'une inactivité pendant le sommeil des parties du cerveau « *qui groupent et qui associent* » (Binz, cité par Freud, [1899] 2003, p. 71). Pour Politzer, cette conception nous renvoie à nouveau dans l'abstraction et nous conduit à verser dans des explications causales impersonnelles ; cette compréhension biologique du rêve conduit inmanquablement

selon l'auteur à répéter des affirmations générales relatives aux rêves et à construire des nosographies artificielles et abstraites. En somme, il indique à nouveau que toutes ces notions abstraites ne disent rien de l'homme et de sa *vie dramatique*<sup>95</sup>. Ces catégories pseudo-scientifiques évitent soigneusement d'étudier l'être humain dans le concret de son existence, c'est-à-dire à la première personne. En d'autres termes, l'ensemble théorique produit par la psychologie physiologique ne correspond, selon lui, à aucune réalité psychologique. De surcroît, elle contribue à scinder l'individu en distinguant le comportement et la vie intérieure. Dans cette perspective, Politzer, en déployant un monisme psychologique affirmé, proclame que le projet de la psychologie contemporaine est désormais de dissoudre « *le mythe de la nature double de l'homme* » (p. 7).

Par ailleurs, Politzer, en se fiant aux travaux de Freud, tance cette conception qui fait du rêve « *quelque chose de purement organique* » et salue le geste freudien qui en fait au contraire un « *fait psychologique au sens plein du mot* » (Politzer, [1929] 2003, p. 33), c'est-à-dire un fait ayant un mécanisme propre. Dans cette perspective, l'authenticité du fait psychologique, ce qui constitue sa singularité, est le fait que le rêve est la réalisation d'un désir possédant un *sens* propre à l'expérience singulière du sujet.

En conséquence, Politzer déclare que la refonte des fondements de la psychologie doit conduire à l'avènement d'une nouvelle psychologie dont la psychanalyse constitue la source d'inspiration fondamentale<sup>96</sup>. Cette psychologie est la *psychologie concrète* dont la visée sera l'étude de l'homme concret par la recherche et la compréhension du *sens* du drame via la parole du sujet (*Ibid.*, p. 254).

C'est donc bien dans le sens rapporté à une première personne – par un sujet qui dit « je » – que le fait psychologique se distingue de tous les faits de la nature. Autrement dit, la vie dramatique, le drame humain impliquent l'homme dans sa totalité et tous les événements vécus peuvent être éclairés par un récit qui, provenant du sujet lui-même, a une signification singulière. Ainsi, à partir de Politzer et en suivant Lagache, les recherches en psychologie

---

<sup>95</sup> La vie dramatique est la « vie proprement humaine », celle qui constitue la vie vécue qui seule peut permettre de comprendre l'être humain dans sa dimension psychologique : « *confrontez la psychologie de l'amour telle qu'elle résulte du freudisme, y compris Stendhal, à tout ce que la psychologie classique peut vous apprendre sur ce sujet ; faites cette comparaison du point de vue de la possibilité que l'une et l'autre vous donnent pour comprendre un cas concret et vous serez stupéfait de la différence* » (Politzer, [1929] 2003, p. 31).

<sup>96</sup> Notons que quelques années plus tard, Politzer après avoir été un ardent défenseur de la psychanalyse, opérera un retournement contre la psychanalyse elle-même, notamment dans son article *La fin de la psychanalyse* paru en octobre 1939 dans la revue *La Pensée* (Politzer, 2013, pp. 394-418).

clinique et en psychodynamique du travail vont mettre l'accent sur la compréhension du sens du drame vécu : « *le point de vue du psychologue est celui qui coïncide avec le drame* » (Ibid., p. 248). Dès lors, le psychologue « positif », c'est-à-dire réellement scientifique, devra donc traiter les phénomènes psychiques comme des réalités objectives possédant une signification à part entière.

C'est pourquoi, suivant Politzer, les psychologues peuvent s'appuyer sur le principe que toutes les conduites, comportements ou attitudes humains ont un sens qu'il s'agit de comprendre par l'intermédiaire du récit du sujet. En accordant « *le primat à la question du sens dans la situation* » (Dejours C. , 1996, p. 201), ce principe est également directeur pour les chercheurs en psychodynamique du travail.

### *II.2.3. Psychodynamique du travail et tradition compréhensive*

La recherche du sens constitue la condition nécessaire de toute production de connaissance en psychodynamique du travail. Politzer représente dans cette perspective une référence importante pour les chercheurs, à la fois vis-à-vis de la conception du sujet et de la production de connaissances. De notre point de vue, il est celui qui permet de faire le lien entre la psychologie clinique – ou psychologie concrète<sup>97</sup> – et la tradition compréhensive héritée des sciences sociales – histoire, sociologie, anthropologie.

La psychodynamique du travail s'inscrit selon C. Dejours dans cette tradition inaugurée par Wilhelm Dilthey ([1910] 1988) et revendique une place au sein de ce paradigme compréhensif issu des travaux de chercheurs tels que Dilthey, Max Weber, Alfred Schütz et Georg Simmel. Si la PDT peut se rattacher à la démarche compréhensive, c'est d'abord parce qu'elle fonde son approche sur la psychanalyse puisque, comme l'avait déjà remarqué Politzer, cette dernière est entièrement tendue vers « *une recherche du sens, de l'intelligibilité de ses conduites, pour le sujet, et vers un travail d'interprétation et de construction* » (Dejours C. , 1996, p. 202). Dès lors, elle peut être positionnée dans le champ des sciences humaines subjectives, des sciences de l'esprit, si nous reprenons la classification diltheyenne (Dilthey, [1910] 1988).

Ainsi, à l'instar des sciences de l'esprit, la PDT se démarque-t-elle des sciences de la nature, qui considèrent que les phénomènes humains sont l'aboutissement de lois et de séries

---

<sup>97</sup> « *Tout autant que de psychologie clinique, on pourrait parler ici « de psychologie concrète », au sens que Politzer a donné à ce terme* » (Dejours C. , 1996, p. 198).

de déterminations foncièrement extérieures au sujet et de relations de causalité biologique ou sociale. *A contrario*, les tenants du paradigme compréhensif affirment que les conduites humaines singulières ou collectives, bien que soumises à des déterminismes psychologiques, sociologiques ou biologiques, se distinguent des phénomènes naturels par leur *intentionnalité*. C'est pourquoi non seulement elles ne sont pas purement déterminées par des lois naturelles, mais plus encore l'objectif d'extraction de causalités permettant de prédire les conduites humaines n'apparaît plus au programme de la recherche scientifique. On pénètre alors « *dans une problématique qui n'utilise plus le schéma causaliste : on renonce à l'idée que le comportement des travailleurs soit déterminé de gré ou de force par les contraintes de la situation* » (Abdoucheli & Dejours, 1990, p. 4).

En conséquence, on parvient à un renoncement au *principe de prédictibilité* des conduites (Delattre & Widlöcher, 2003) pour se concentrer sur la compréhension du sens des comportements en recherchant, pour cela, les intentions ou les choix du sujet mobilisés dans la production de ceux-ci : il s'agit en effet désormais de comprendre les conduites pour dans un deuxième temps pouvoir les expliquer – pour le chercheur le « comprendre » est donc toujours antérieur au « faire comprendre ». En d'autres termes, l'accès au sens prime sur la production de lois strictes permettant de prédire les phénomènes humains.

*« Le sens est donc le centre de gravité autour duquel s'organisent des conduites. De ce fait, le problème posé au chercheur est celui des conditions de possibilité de l'accès au sens d'une conduite pour le sujet de cette conduite. Accéder au sens, c'est tenter d'en partager le contenu avec le sujet investigué »* (Dejours C. , 1996, p. 209).

Par cette assertion, C. Dejours introduit également les fondements de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail. Accéder au sens de l'expérience vécue au travail, c'est en effet d'abord en passer par le saisissement de ladite expérience de l'homme au travail. Or, une telle démarche suppose d'assumer de s'éloigner de la démarche expérimentale et donc, entre autres, de renoncer à la formulation d'hypothèses explicatives et liminaires telles qu'elles sont envisagées dans l'approche hypothético-déductive.

A la place, nous pouvons considérer que la recherche en psychodynamique du travail progresse selon une méthode que nous pourrions qualifier de « *pratico-déductivo-théorique*. » En d'autres termes et en suivant aussi bien K. Marx que C. Dejours, nous soutenons l'idée du « *primat de la praxis* » ou *primat du travail vivant*, tout en posant le *rationalisme* (Tessier,

2014) comme maillon essentiel de la pratique du chercheur et de l'élaboration théorique qui en découle.

## II.3. Précisions concernant le dispositif méthodologique en psychodynamique du travail

### *II.3.1. L'étude du rapport subjectif au travail*

La psychodynamique du travail a pour but d'étudier les relations entre le vécu psychique des travailleurs et l'organisation du travail. Plus largement, l'intérêt de la discipline repose sur l'investigation du vécu subjectif et des liens existant entre travail et santé mentale. Dans cette perspective, le dispositif méthodologique est construit pour mener cette investigation qui porte d'emblée sur une double énigme : « *l'énigme du travail ordinaire* » (Rolo, 2013, p. 63) et « *l'énigme de la normalité*<sup>98</sup> » (Dejours C. , 1996, p. 201). Ainsi, la tâche du clinicien est-elle de comprendre à la fois la manière dont les sujets travaillent concrètement à combler l'écart entre le prescrit et le réel mais également la façon dont ils sont affectés par l'expérience ordinaire du *travailler*<sup>99</sup>.

La discipline peut donc être définie comme « *l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail* » (Abdoucheli & Dejours, 1990, p. 127).

Dans cette définition, le terme « dynamique » renvoie aux conflits intrapsychiques qui surviennent dans la rencontre entre un « *sujet porteur d'une histoire singulière préexistant à cette rencontre, et une situation de travail dont les caractéristiques sont, pour une large part, fixées indépendamment de la volonté du sujet* » (Abdoucheli & Dejours, 1990, p. 127).

Les conflits en question ne sourdent pas directement, comme en psychanalyse, dans « *une opposition [entre] des exigences internes contraires* » (Laplanche & Pontalis,

---

<sup>98</sup> L'énigme de la normalité est énoncée par cette question : « [comment les sujets] *parviennent-ils à ne pas devenir fous, en dépit des contraintes de travail auxquelles ils sont confrontés ? C'est alors la « normalité » elle-même qui devient énigmatique* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 43). La normalité est « *donc un état réel (et non un idéal) où les maladies sont stabilisées et les souffrances sont compensées* » (Dejours C. , 1995, p. 3). La normalité est le résultat d'une lutte constante menée par le sujet contre les déstabilisations provoquées par la confrontation aux contraintes imposées par le travail et la dynamique psychique propre au sujet. Dans cette lutte, les stratégies collectives de défense jouent un rôle théorique majeur pour comprendre les équilibres trouvés par les sujets dans leur lutte contre la maladie, dans leur conquête de la normalité.

<sup>99</sup> « *Travailler, c'est mobiliser son corps, son intelligence, sa personne pour une production ayant valeur d'usage* » (Dejours C. , 2016, p. 221).

Vocabulaire de la psychanalyse, [1967] 2007, p. 90) mais plutôt dans la rencontre entre une subjectivité déjà constituée et la réalité du travail<sup>100</sup>.

Partant, l'objet d'étude de la psychodynamique du travail est le *rapport subjectif au travail*, c'est-à-dire l'étude du « *conflit entre l'organisation du travail et le fonctionnement psychique* » (Dejours & Gernet, 2012, p. VI). Le *rapport subjectif au travail* porte la trace, du *drame vécu* singulier du travailleur d'une part, des conséquences de l'activité professionnelle sur le sujet et le collectif de travail d'autre part. Dans cette perspective, la psychodynamique du travail porte une attention particulière au lien entre l'organisation du travail et la souffrance psychique.

### *II.3.2. La souffrance : un concept-clé*

La souffrance est un « *concept-clé* » (Molinier & Flottes, 2012, p. 53) en psychodynamique du travail. Elle constitue l'objet d'étude liminaire de toute investigation dans cette discipline, que celle-ci soit individuelle ou collective. La souffrance représente « *le vécu particulier* » d'un sujet lorsqu'il est confronté aux contraintes de l'organisation du travail (Dejours, 1988). Elle désigne une dimension intrinsèquement subjective du vécu psychique et son investigation se révèle nécessaire pour comprendre ce que provoque, du point de vue de la santé mentale, « *l'affrontement de l'homme à sa tâche* » (Dejours C. , [1980] 2008, p. 40). La souffrance se vit et s'éprouve, ici et maintenant, et le sujet en fait l'expérience lorsque se présente à lui le *réel du travail*. Ce dernier prend toujours la forme de l'échec (Dejours C. , 2009d, p. 21), c'est-à-dire que l'éprouvé de souffrance naît lorsque dans le travail, « ça ne marche pas » ou quand « ça rate ». En effet, le travail est toujours parsemé d'incidents, de pannes, d'imprévus, d'aléas, qui mettent en déroute les procédures, la technique, les connaissances instituées. En somme, le *réel du travail* est ce qui met en échec la maîtrise du travailleur.

Le sujet en rencontrant l'échec fait l'expérience de la défaillance de ses savoir-faire et par là-même surgit un sentiment d'impuissance, d'exaspération, de déception voire de résignation. C'est pourquoi on peut dire que la rencontre avec le *réel du travail* se fait sur un

---

<sup>100</sup> « *Cela résulte de ce que angoisse et plaisir sont dans un rapport consubstantiel avec l'histoire psychique alors que dans le champ du travail, le choc se fait entre organisation du travail et organisation de la personnalité, en tant que celle-ci dérive de l'histoire psychique* » (Dejours, [1988] 2016, p. 46).

mode *affectif* (Dejours C. , 2009d, p. 21). C'est cette affectivité, qui se manifeste au sujet quand il se heurte au monde réel, que l'on considère être la *souffrance*.

Ici, l'usage de ce concept est « *d'ordre phénoménologique* »<sup>101</sup>, c'est-à-dire qu'il vise l'analyse directe de l'expérience vécue. C. Dejours fait explicitement référence à ce courant philosophique quand il pose les fondements de la discipline en 1980 : « *le point de vue dynamique, le vécu hic et nunc, le « Dasein »*<sup>102</sup> *pour reprendre les auteurs existentialistes allemands auront la priorité* » (p. 41).

Une rupture interviendra quelques années plus tard, en 1996, lorsque la référence au *Dasein*, considéré comme *l'être là* en tant qu'il se donne dans une ek-stase qui s'offre là devant soi, sera abandonnée par C. Dejours au profit d'une conception issue de la phénoménologie matérielle de Michel Henry (Henry, 1990), qui appréhende la souffrance comme invisibilité radicale de l'affect. Dans cette perspective, la souffrance occupe une place fondamentale puisqu'elle constitue l'affect le plus radical chez l'être humain ; celui qui s'éprouve originairement dans la rencontre véritable avec le monde qui lui résiste. Aussi C. Dejours reprend-il la conception henryenne qui situe l'essence de l'affectivité dans un « souffrir », un *pathos* et considère la souffrance comme la passivité originaire qui révèle la subjectivité absolue, la réalité de la vie : « *L'essence de l'affectivité réside dans le souffrir et se trouve constituée par lui. Dans le souffrir le sentiment s'éprouve lui-même dans sa passivité absolue à l'égard de soi* » (Henry, 1990, p. 827). En d'autres termes, c'est dans la souffrance, dans le s'éprouver soi-même quand le monde se heurte au sujet, que s'origine la vie subjective.

Par ailleurs, la souffrance est un éprouvé qui relève de l'idiosyncrasie et de la singularité du sujet ; par conséquent elle est invariablement marquée par l'histoire intime et infantile de ce dernier. C'est pour cela que dans la démarche de compréhension du sens de la souffrance, la PDT a besoin d'une théorie psychanalytique du sujet.

Cependant, l'éprouvé de souffrance n'est ni immuable ni inaltérable, il peut se transformer en plaisir lorsque le sujet parvient, par la mobilisation de son intelligence, à dépasser les épreuves que lui impose le réel et, dans un deuxième temps, lorsqu'il bénéficie d'une reconnaissance sur la manière dont il s'est affronté à ce dernier. En PDT, la souffrance

---

<sup>101</sup> « *La souffrance, cependant on l'évoque aussi en clinique individuelle. Mais il ne s'agit pas alors d'un concept psychanalytique ; et son usage est d'ordre phénoménologique* » (Dejours, [1988] 2016, p. 45).

<sup>102</sup> Ici, l'auteur, fait une référence implicite à la *phénoménologie existentielle* du philosophe allemand Martin Heidegger et à la formation de son concept de *Dasein*. Mais c'est avant tout par référence aux cliniciens et théoriciens de la *Daseinsanalyse* que sont Ludwig Binswanger, Medard Boss et Gisela Pankow qu'il mobilise ici ce concept.

est donc toujours appréhendée dialectiquement dans son rapport avec le plaisir. Pour le dire autrement, en PDT le plaisir n'est jamais autre chose qu'une souffrance subvertie par le truchement du *travail vivant*.

De surcroît, nous n'avons jamais vu passer une souffrance au coin d'une rue ; cette dernière relève en effet du monde vécu – *Lebenswelt* (Husserl, 2004; Shütz, 2010) – et ressortit au registre de l'invisible : elle n'est donc ni mesurable ni quantifiable. Comme chez Politzer, l'objectivité ne se réduit pas à la mesure et à la quantification ; c'est cette idée que soutient la méthodologie en PDT car « *nous ne connaissons pas de souffrance ni de plaisir objectifs. Dans l'ordre de l'objectif nous ne connaissons que des dysrégulations et des retours à l'équilibre, mais ce registre ne nous apprend pas grand-chose du vécu subjectif qualitatif* » (Dejours C. , [1980] 2008, p. 210).

En effet, la souffrance n'a de réalité que dans des phénomènes subjectifs, singuliers et situés. Son appartenance au monde vécu rend inopérantes les méthodes d'investigations visant à mesurer et quantifier le vécu. C'est pourquoi nous n'aurons ni recours aux grilles d'évaluation, ni aux questionnaires auto-administrés ni aux échelles de mesure qui, de plus, tentent par l'analyse modulaire des activités cognitives de l'être humain, de morceler la subjectivité pour mieux l'étudier. Cette manière de faire est de fait antinomique avec l'idée que la souffrance comme la subjectivité sont infrangibles, c'est-à-dire non morcelables. Dans cette perspective, nous avons besoin pour l'étudier de considérer le sujet concret dans sa vie dramatique.

### *II.3.3. L'intersubjectivité dans le dispositif de l'enquête en psychodynamique du travail*

L'ensemble des particularités de la souffrance implique que son analyse ainsi que celle de ses liens avec l'organisation du travail ne peuvent se faire qu'en mobilisant une méthode d'investigation originale et spécifique à la discipline : celle de l'*enquête*, au sein de laquelle la place accordée à la subjectivité du chercheur est centrale. En effet, dans la mesure où la souffrance et le plaisir sont éprouvés subjectivement, leur mise en lumière nécessite le déploiement d'une relation sujet-chercheur reposant sur la volonté du second de comprendre le drame vécu du premier. En d'autres termes, leur appréhension comme leur description impliquent non seulement la subjectivité du sujet mais aussi celle du chercheur, le rapport intersubjectif se constituant dès lors comme l'outil indispensable à l'élucidation des situations étudiées.



« Ce privilège accordé à l'intersubjectivité rejaillit sur la pratique même du chercheur et sur la méthodologie. Dans la mesure où c'est le vécu subjectif du travail qui intéresse en priorité la psychopathologie du travail et la place du travail dans la régulation des sujets, on comprendra que c'est à condition d'entrer dans un rapport intersubjectif avec les travailleurs, que l'on a une chance d'avoir accès à la réalité. En d'autres termes, la méthodologie de la psychopathologie du travail est différente des démarches d'expertise impliquant que le chercheur (ou le savant) serait à même d'évaluer le rapport psychique des hommes à l'organisation du travail en ne recourant qu'à l'observation » (Dejours & Abdoucheli, 1990, p. 144).

Le but de l'enquête est alors de comprendre le sens du vécu subjectif du travail et de la souffrance en passant nécessairement par l'accès au sens que la situation a pour les sujets eux-mêmes. L'intersubjectivité est donc au centre du dispositif : « *notre principe d'investigation, d'analyse et d'interprétation, c'est que [la souffrance et le plaisir] ne peuvent être saisis que dans des relations intersubjectives.* » (Dejours, 1980, p. 210).

L'enquête en PDT, qui sera le mode d'investigation mobilisé dans cette thèse, diffère donc radicalement du diagnostic et de l'audit, et se fonde sur le postulat que les sujets possèdent des compétences cognitives qui leur permettent d'interpréter et de comprendre leur propre situation, mais également que leurs conduites sont essentiellement organisées par le sens qu'ils confèrent à leur rapport au travail (Rolo, 2013, p. 68).

Par ailleurs, elle procède d'une démarche collective qui suppose l'implication d'un collectif de travailleurs volontaires, la méthode de l'enquête étant fondée sur la discussion contradictoire entre travailleurs.

Comme nous l'avons vu, les faits cliniques ne peuvent être simplement recueillis, ils doivent être construits et organisés à partir de la discussion. Des conflits d'interprétation peuvent surgir au moment de la discussion contradictoire ce qui implique d'en passer par le partage du contenu des interprétations des faits avec les sujets investigués, dans le but de parvenir à leur validation collective.

Dans cette perspective, les faits cliniques organisés autour du vécu des travailleurs ne sont jamais donnés *a priori* mais doivent procéder d'une dynamique intersubjective médiatisée par le langage (Dejours C. , [1980] 2008, p. 241). Dès lors, leur construction n'est rendue possible que par la médiation indispensable de *la parole*.

### II.3.4. Parole et commentaire subjectif

Ainsi en PDT la voie d'accès au vécu subjectif passe-t-elle par la parole des travailleurs. Comme nous l'avons explicité précédemment, une observation directe, aussi précise et rigoureuse soit-elle, ne permet pas de décrire et d'étudier l'expérience même de la souffrance, pas plus qu'elle ne permet de comprendre le sens des conduites des travailleurs. Pour le chercheur en psychodynamique du travail, la parole constitue donc le médiateur privilégié pour accéder au *monde vécu*. L'inspiration politzerienne est ici encore présente pour rendre compte de la place centrale de la parole du sujet dans la pratique du psychologue :

*« En effet, un geste que je fais est un fait psychologique parce qu'il est un segment du drame que représente ma vie. La manière dont il s'insère dans ce drame est donnée au psychologue par le récit que je peux faire au sujet de ce geste. Mais c'est le geste éclairé par le récit qui est le fait psychologique et non le geste à part, ni le contenu réalisé du récit »* (Politzer, [1929] 2003, p. 248).

Par conséquent, le récit sur ce que le sujet vit au travail constitue la matière première de laquelle sera extrait le matériel de l'enquête. Plus spécifiquement, ce matériel est le *« résultat d'une extraction opérée au sein de ce qui a été discuté par le collectif procédant à l'analyse »*. Cette opération ne porte pas sur le récit *in toto* mais plus précisément sur ce qui est reconnu comme *parole*, c'est-à-dire *« ce qui est formulation originale, vivante, affectée, engagée, subjective »* provenant du collectif de travailleurs (Dejours C. , [1980] 2008, p. 201).

Dans notre étude, nous nous intéresserons donc à la parole dans sa dimension du *commentaire subjectif*, c'est-à-dire qui inclut une dimension subjective du vécu. Le commentaire subjectif est prononcé par les travailleurs, mais il ne suffit pas qu'un récit soit proféré, c'est-à-dire qu'il constitue une suite de mots pour qu'il ait valeur de commentaire. Ce dernier se distingue en effet d'une description opératoire du travail ou d'une énumération des tâches à accomplir présentes sur une fiche de poste ; bien au contraire, il est caractérisé par le fait que le sujet qui l'exprime évoque un vécu singulier qui rend compte de la manière dont il est affecté par son travail – il explicite, en quelque sorte, ce que son activité *« lui fait »*. Ainsi le commentaire subjectif est-il constitué des *« conceptions subjectives, des hypothèses sur le pourquoi et le comment du rapport vécu au travail, des interprétations, voire des remarques à caractère anecdotique »* (*Ibid.*, p. 201).

De surcroît, la parole affectée qu'est le commentaire subjectif peut être envisagée, par métonymie, comme l'activité de pensée sur la situation. En d'autres termes, la parole affectée,

considérée comme acte, implique nécessairement un acte de penser. Dans cette perspective, la parole constitue une ressource considérable pour penser l'expérience vécue. Cependant, pour que cette ressource soit effective, il faut que la parole soit adressée à autrui, en ce que parler à quelqu'un permet de faire advenir à la compréhensibilité ce qui était inintelligible jusque-là, y compris à soi-même.

### *II.3.5. L'interprétation juste*

Une des particularités de l'enquête en psychodynamique du travail est constituée par l'investigation collective du rapport entre la souffrance – et plus largement le fonctionnement psychique – et l'organisation du travail. Nous savons que la souffrance nécessite l'érection de stratégies individuelles et collectives de défense pour être contenue, notamment lorsqu'elle ne peut être subvertie en plaisir. C'est pourquoi les défenses constituent un obstacle à son accessibilité et à son expression car elles contribuent à l'occultation de sa réalité et de son rapport dynamique avec le travail. Pour lever cette difficulté, le psychodynamicien du travail, à l'instar du psychanalyste, dispose d'une technique : *l'interprétation*. Cette dernière permet de mettre en lumière les liens repérés par le chercheur entre les « *expressions de la souffrance (ou du plaisir), les expressions positives ou les silences activement respectés sur certaines zones, d'une part et les caractéristiques de l'organisation du travail, d'autre part* » (Dejours C. , [1980] 2008, p. 196). Or, l'interprétation relève bien de la technique, d'un savoir efficace mais qui peut à tout moment échouer et donc paralyser le groupe.

Pour qu'elle puisse permettre l'approfondissement de l'élaboration et le déplacement des effets d'occultation relatifs aux stratégies collectives de défense, l'interprétation doit être *juste*. Autrement dit, elle doit déclencher l'arrivée d'un nouveau matériel et de nouveaux commentaires subjectifs d'une part, entretenir la discussion en contribuant à l'élaboration collective sur le thème d'autre part. Si l'interprétation est fautive ou mal venue, elle provoque un ralentissement, une perte d'intérêt, voire un arrêt de la discussion. C'est pourquoi la justesse d'une interprétation s'évalue à l'aune de la vérité du rapport des travailleurs à leur travail et d'un rapport au collectif de travail (Dejours C. , [1980] 2008, p. 197).

### *II.3.6. L'authenticité de la parole et travail de la demande*

Cependant, certaines dimensions de la situation, autres que les stratégies collectives de défenses, peuvent contribuer au barrage de l'accès à la souffrance vécue. Elles relèvent cette

fois « *des intérêts stratégiques des sujets* ». En effet, d'aucuns pourraient avoir un intérêt à dissimuler, à minimiser ou au contraire à dramatiser ou exagérer l'expression de leur vécu pour servir des intérêts stratégiques. La question porte alors sur les conditions propices pour obtenir la véracité ou l'authenticité de la parole des sujets (Dejours C. , [1980] 2008, p. 243).

C'est pour garantir cette authenticité ainsi que pour des raisons déontologiques que toute enquête en psychodynamique du travail débute par une demande qui émane d'un groupe de travailleurs (*Ibid.* p. 193). Ce principe méthodologique de départ se double d'une explicitation des risques et des conséquences que peut avoir l'investigation sur le rapport des sujets au travail d'une part, sur les rapports sociaux dans l'entreprise d'autre part. Ainsi les risques et les responsabilités de l'enquête doivent-ils être connus et assumés volontairement par les travailleurs qui se lancent dans cette démarche. Cela n'exclut pas pour autant la responsabilité des chercheurs, mais implique qu'ils n'assument pas seuls la responsabilité de prendre un tel risque, engageant la vie d'autrui. En effet, une enquête en psychodynamique du travail nécessite un engagement subjectif dans le travail d'élaboration et les travailleurs peuvent découvrir des éléments pénibles voire déstabilisants dans leur rapport subjectif au travail.

C'est pour cette raison que sans une demande des travailleurs visant spécifiquement à s'engager dans un travail de compréhension de leur situation, une enquête en PDT ne pourrait débiter car il ne serait possible d'avoir accès ni aux défenses ni à la souffrance. L'authenticité de la parole repose donc sur une volonté et un accord collectifs relatifs à la visée de l'investigation comme compréhension du sens de ce qui arrive au sujet en situation de travail. Le travail de la demande et le respect des principes déontologiques sont donc absolument capitaux dans la démarche d'enquête en PDT et nécessitent un travail préalable rigoureux et clair.

Par ailleurs, la validation de l'investigation ne dépend pas que du critère de validité qu'est l'authenticité. La validation et l'interprétation des faits cliniques construits pendant l'investigation reposent également sur une autre épreuve de validation, constituée par un rapport écrit relatant à la fois le cheminement de l'investigation et les interprétations ramenées au rapport entre souffrance et organisation du travail, rapport rédigé par les chercheurs qui y rendent compte de ce qu'ils ont compris de la parole des travailleurs. Cette épreuve de validation intervient à la fin de l'enquête, moment où le rapport est discuté, critiqué et éventuellement amendé par le collectif d'enquête.

### II.3.7. De l'objectivité à l'objectivation de la subjectivité

Bien que la PDT s'intéresse au vécu singulier et manifeste un intérêt fondamental pour l'étude de la subjectivité, elle ne renonce pas à la visée d'une objectivité scientifique. Assurément, les chercheurs en PDT ne caractérisent en effet pas l'objectivité par une opposition formelle à la subjectivité.

Plus précisément, lorsque C. Dejours énonce l'idée que « *l'objectivité des faits de nous préoccupe pas* », il évoque les faits dans leur acception triviale de « *ce qui est effectivement arrivé, ce qui existe réellement événement ou état de choses* » (« fait », Centre national de ressources textuelles et lexicales). Or, la PDT ne s'occupe pas principalement de la réalité des faits du travail, pas plus qu'elle ne se focalise sur la réalité matérielle de la situation de travail. Cependant, elle s'intéresse aux autres types de faits que sont les faits cliniques – ou psychologiques si nous reprenons la terminologie de Politzer – qui, bien qu'immatériels et non mesurables, demeurent des faits objectifs dans la mesure où ils ont une existence extérieure à l'acte de connaissance qui les appréhende et où ils ne sont pas accessibles directement au chercheur, mais uniquement de manière médiate via la parole du sujet.

Rappelons succinctement que les faits psychologiques ont partie liée avec le drame, les expériences concrètes, le vécu du sujet, et qu'en PDT le fait clinique se construit à partir de l'expérience vécue de la souffrance du sujet dans l'affrontement au réel qui lui oppose sa résistance. Dans cette perspective, ce qu'il s'agit d'investiguer est la subjectivité, investigation qui, comme nous l'avons vu, ne saurait se limiter à l'analyse des comportements objectifs ni à ériger par la suite des analyses statistiques desdits comportements. Comme l'indique Politzer :

*« Le fait psychologique n'est pas le comportement simple, mais précisément le comportement humain, c'est-à-dire le comportement en tant qu'il se rapporte, d'une part, aux événements au milieu desquels se déroule la vie humaine, et d'autre part, à l'individu, en tant qu'il est le sujet de cette vie. Bref, le fait psychologique c'est le comportement qui a un sens humain »* (Poltzer, [1929] 2003, p. 249)

En outre, personne n'a jamais vu se mouvoir un affect, une tristesse ou une colère dans le monde des choses. L'objectivité entendue ainsi est donc un contresens lorsqu'il s'agit d'analyser la dimension subjective du travail. C'est pourquoi, en PDT, on ne tente pas de saisir objectivement la subjectivité par des enregistrements ou par des retranscriptions mot à mot : « *on est loin de la saisie objective de la parole et du vécu des travailleurs* » (Dejours, [1980] 2008, p. 207). En conséquence, l'objectivité scientifique, si nous l'entendons comme la

« *qualité de ce qui donne une représentation fidèle de la chose observée* » (« objectivité scientifique », Centre national de ressources textuelles et lexicales) lorsqu'il s'agit d'analyser la subjectivité, passe par un processus d'objectivation. Si l'on tentait malgré cela « d'incorporer » la subjectivité dans des méthodes classiques de saisie objectiviste, la pratique scientifique risquerait de verser dans l'irrationalisme, « *dans l'antithèse de l'esprit* » (Adorno, [1965] 2016, p. 355).<sup>103</sup>

Dans cette perspective, le saisissement ou la représentation « fidèle » de la dimension subjective ne pouvant se faire « *qu'à travers la subjectivité d'un destinataire du discours* », le travail d'objectivation se déplace dès lors de « *l'objectivation du dire des travailleurs à l'objectivation de l'intersubjectivité* » (Dejours C. , [1980] 2008, p. 207). Autrement dit, la réalité subjective n'est accessible que dans une interaction entre celui qui étudie et observe et celui qui agit dans la situation.

On pourra reprendre ainsi à notre compte cette assertion de Michele Borrelli, faisant référence à l'épistémologue Karl-Otto Apel qui indique que « *[les conditions de validité] ne sont plus le produit d'un Je solus ipse, mais d'un Intersujet situé à l'intérieur du dialogue. Les conditions de possibilité de constitution de sens transmises par le dialogue n'existent donc qu'en tant que possibilité de médiation dialogique entre les partenaires de la discussion* » (Borreli, 2008, p. 60).

Pour étudier la subjectivité et construire le fait psychologique, il s'agit désormais de faire accéder, dans une relation intersubjective, le sujet au sens de son vécu et de ses conduites, à l'intention qui préside à leur avènement.

---

<sup>103</sup> « *Ce phénomène choqua d'ailleurs Kierkegaard dès le milieu du XIXème siècle. L'indignation qu'inspira à celui-ci le traitement statistique du suicide, c'est-à-dire le fait que l'on puisse disposer d'êtres humains comme s'il s'agissait de simples numéros, ne fait que déplacer – le schéma est bien connu – vers la connaissance, qui s'y adapte, ce que leur fait subir l'objectivité. Un siècle plus tard, on a tatoué des numéros sur les avant-bras de ceux qu'on s'apprêtait à gazer. L'impuissance éprouvée par l'individu, expérience contre laquelle se révolte le principe d'expérience individuelle lui-même, peut difficilement être incorporée dans celle-ci [l'objectivité]. Mais si, au sein d'une objectivité de ce genre, la raison aperçoit son idéal de connaissance en des lois sociales de style mathématique, c'est cette raison qui est subjective ; le sujet ne se trouve ravalé au rang de simple exemplaire que si l'on élimine, comme c'est le cas avec le concept de nécessité statistique, tout son sens objectif. Seule une raison bornée, qui se satisfait du traitement et de l'ordonnement de cas et de l'extrapolation de règles, crie victoire en faisant concorder – ô joie, ô désespoir – l'ensemble de ces cas avec la société, et peut de ce fait se passer d'une réflexion sur cette dernière. À la conception de l'individu en tant que simple exemplaire équivaut celle de l'esprit objectif dépourvu du moindre sens : antithèse de l'esprit* » (Adorno, [1965] 2016, p. 355).

Ainsi l'objectivation de la subjectivité passe-t-elle nécessairement par l'accès au sens que la situation a pour les sujets eux-mêmes. Dans cette perspective, lorsque l'on étudie une conduite ou un comportement, il s'agit de comprendre ce qui conduit le sujet à agir de la sorte. Bien souvent, des conduites peuvent paraître irrationnelles au regard de la rationalité instrumentale – raison qui guide l'action en référence à l'efficacité dans le monde des choses. Cependant, elles peuvent détenir un sens si l'on se réfère à un autre type de rationalité : celle qui vise la préservation de soi voire l'accomplissement de soi, qui appartient au registre de la subjectivité et que C. Dejours nomme *rationalité pathique* ou rationalité subjective. Dès lors, nous comprenons que le sujet peut agir non pour parvenir à un succès dans son organisation, mais bien plutôt pour des raisons en rapport avec le monde subjectif ; l'agir peut ainsi être d'abord vectorisé par la lutte contre la souffrance ou la recherche du plaisir.

Le travail d'objectivation de la subjectivité exige par conséquent un travail réflexif de perlaboration commune, porté par le désir de compréhension du sens. L'objectivité scientifique de la subjectivité – à entendre dans son sens de la représentation fidèle de la chose observée – semble ainsi se constituer en PDT par un travail d'objectivation de la subjectivité reposant sur l'accès au vécu singulier des sujets dans la confrontation au réel de leur travail (la souffrance), au sens que la situation a pour eux-mêmes, ainsi que sur la mise en évidence de la rationalité pathique qui guide leurs conduites.

Ainsi l'objectivité en PDT est-elle la transformation du savoir relatif au vécu de l'expérience subjective du travail en savoir formalisé. Dans cette perspective, toute connaissance objective prend son ancrage d'abord dans l'expérience subjective du *travailler*, dans la souffrance : « *au fondement de toute connaissance, il y a donc un travail, l'expérience de la résistance du réel à mon action, l'expérience de l'échec* » (Dejours C. , 2015, p. 116).

### *II.3.8. Le cas singulier où l'unicité du cas*

Le lecteur aura compris que la démarche en PDT reconnaît la priorité du qualitatif et du subjectif dans l'analyse de la réalité et dans la démarche scientifique et s'inscrit donc dans les approches dites qualitatives. Plus précisément, elle repose sur la description, l'étude, et la connaissance approfondies de situations concrètes de travail.

Les critiques adressées à ces approches sont nombreuses et reposent classiquement sur leur caractère non représentatif, sur l'impossibilité de généraliser à partir de ces observations, auxquelles on reproche d'ailleurs de n'être pas reproductibles, etc. « *Certains*, souligne ainsi Michael Burawoy, *notamment ceux qui ont l'habitude des méthodes statistiques et de la*

*généralisation d'un échantillon à une population globale, hausseront un sourcil dubitatif en lisant les vastes conclusions que je tire d'une seule étude de cas* » (Burawoy, 2015, p. 24). Pourtant, si d'aucuns voient dans l'exclusivité d'une observation clinique une raison suffisante pour en dénier la portée scientifique, la clinique du travail montre au contraire qu'il est possible de retirer nombre d'informations précieuses des situations particulières. Comme le souligne en effet Duarte Rolo :

*« Devrait-on, d'un revers de main, disqualifier nombre de découvertes majeures (tant dans le domaine des sciences de l'esprit que dans celui des sciences de la nature) dont l'origine repose sur une observation princeps ? Force est de reconnaître une valeur heuristique aux cas uniques et aux observations pionnières, lorsque ces derniers mettent en lumière des faits empiriques qui permettent de contredire la théorie, ou en tout cas des pans de la théorie »* (Rolo, 2013, p. 71).

En d'autres termes, c'est précisément parce qu'elle vient contredire la loi générale qu'il est possible de tirer des conclusions de l'observation du cas singulier, dont la capacité à remettre en question ce qu'on tenait jusque-là pour vrai lui confère sa puissance scientifique (Widlöcher, 1999) ; le « cas négatif », pour reprendre les termes freudiens, permet ainsi à lui seul de contredire une partie de la théorie (Laplanche, 2007, p. 238).

On retrouve également le même type de discussion chez les historiens, ainsi que le montre Jean-Michel Chaumont sur le problème de l'unicité en Histoire dont l'enjeu n'est « rien moins que de déterminer le statut scientifique de la discipline historique » (Chaumont, [1997] 2010, p. 138). Or, à certains égards, ce problème nous semble pouvoir se rapprocher de certains débats internes à la psychologie, la question de l'unicité historique ayant des points communs avec l'approche clinique du cas singulier telle que nous la soutenons. Et de fait, l'auteur rappelle que pour les épistémologues et les historiens qui la soutiennent, l'unicité caractérise chaque événement historique, dont le caractère unique est dès lors susceptible de devenir l'objet d'un intérêt soutenu tout en ne perdant pas de vue la visée explicative de toute recherche historique.

En conséquence, nous comprenons que le cas singulier est aussi fondamental que la généralité : dans cette perspective, il apparaît peu recevable de dénier sa portée heuristique au prétexte qu'il n'est pas généralisable. Ajoutons en outre que ce prétexte ne tient plus dès lors que, suivant Burawoy, nous admettons l'idée que la relation entre le tout et les parties peut être comprise autrement qu'à partir de l'extrapolation statistique souvent recherchée en sciences humaines et sociales ; plus précisément, l'auteur soutient qu'il est possible de procéder à une généralisation par extension de la partie au tout : « on peut regarder la partie comme une



*expression de la totalité, qui en contient les principes essentiels* »<sup>104</sup>, rappelle-t-il (Burawoy, 2015, p. 24), avant d'ajouter que la totalité peut également être envisagée comme une « *entité composée de parties indépendantes* », dont l'étude de la relation existant entre elles permet d'en tracer les contours. Dans cette perspective, ce n'est plus la norme – sur laquelle débouchent les analyses statistiques et par rapport à laquelle le moindre écart est critiqué comme irrationnel et non scientifique – qui est recherchée, mais bien plutôt la construction de modèles, d'idéaux types à partir desquels, dans *des régularités et des logiques non monotones* ne nous enfermant pas dans des schémas causaux (Passeron & Revel, 2005), il sera possible de contribuer au renforcement, à l'élargissement ou à la réfutation de l'édifice théorique existant. Autrement dit, il est possible de passer du cas singulier à une connaissance plus générale sur l'être humain en tentant de rendre compte des processus plus généraux qui traversent le cas d'une part, et en parvenant à formuler des conceptualisations théoriques, d'autre part.

De la même façon, la reproductibilité du cas singulier ne saurait en tant que telle avoir une réelle importance, contrairement aux arguments tendant à faire de la répétition des observations une condition indispensable à leur légitimité scientifique. Bien au contraire, si l'étude du cas singulier présente un intérêt spécifique, ce n'est pas tant parce qu'elle permet d'apporter des preuves que parce qu'elle permet dans certains cas de découvrir des faits nouveaux : elle est ainsi, nous dit Widlöcher, « *irremplaçable dans les domaines où l'expérimentation a un champ d'application limité et où l'observation se heurte à la rareté des faits observés* » (Widlöcher, 1990, p. 293).

En outre, il convient de noter que l'étude du cas singulier conduit dans la plupart des cas à un renversement de la charge de la preuve (Laplanche, 2007). Qu'est-ce à dire ? Une fois l'observation réalisée, la cohérence des éléments qui la constituent permet de lui conférer un sens spécifique au regard d'un cadre théorique non moins spécifique. Permettant par ce biais la description de faits parfois inédits jusque-là, ce n'est alors plus tant au chercheur d'apporter la preuve de leur validité qu'à ses détracteurs de la réfuter. Le matériel clinique que fournit le cas singulier permet ainsi l'initiation d'un débat contradictoire basé sur les désaccords scientifiques, la validation ou la réfutation des conjectures qu'il permet provisoirement d'avancer dépendant à présent de nouvelles observations sur ce thème et des nouvelles conjectures ou hypothèses proposées. Aussi les procédures de validation ou de réfutation des conjectures passent-elles par une confrontation avec les conjectures concurrentes. Dans cette

---

<sup>104</sup> Ce principe est d'ailleurs mobilisé dans la recherche en médecine, qui se trouve elle aussi utiliser la méthode du cas unique (Widlöcher, 1999).

perspective, le principe de validation d'une conjecture se rapproche plus d'une logique de la probabilité que d'une logique de la vérification empirique (Ricoeur, 1986). En d'autres termes, la validation repose sur l'argumentation qui permet de soutenir qu'une hypothèse est plus probable qu'une autre voire de la réfuter pour son incohérence interne.

Enfin, un autre mode de validation réside en la répétition de la confrontation des conjectures articulées en un ensemble cohérent – la théorie – au terrain – l'expérience des travailleurs et le réel du praticien. C'est par la mise à l'épreuve répétée du savoir formalisé de la théorie au terrain que cette dernière sera ou non falsifiée.

Pour ces raisons, en dépit de sa singularité, le cas unique constitue un matériel précieux à partir duquel peut se déployer la discussion argumentative aussi bien dans le domaine de la psychologie clinique que dans celui de la psychodynamique du travail (Rolo, 2013).

### *II.3.9 Emancipation, pensée et action*

Enfin, nous dirons quelques mots sur la visée de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail. Cette dernière se trouve à la frontière des sciences historico-herméneutiques et des sciences critiques, en nous référant à la classification habermassienne des sciences (Habermas, 1976). Pour le dire autrement, l'intérêt moral-pratique visant la production de connaissances sur l'Homme et l'intérêt émancipatoire, qui vise à déclencher un travail réflexif de réappropriation permettant de s'affranchir de relations marquées par la domination, sont inextricablement liés en PDT.

Dans cette perspective, les principes fondateurs de notre démarche méthodologique ne concernent pas uniquement la production de connaissances ; plus encore, on pourrait dire qu'elle apparaît secondairement au regard de la visée principale du dispositif méthodologique qui lui, porte spécifiquement sur l'action. Comme nous l'avons vu, une des particularités du dispositif d'enquête en psychodynamique du travail est qu'il est porté par une demande de transformation formulée par les travailleurs eux-mêmes. C'est donc à partir de la formulation de cette demande qu'interviennent les chercheurs, dont l'objectif est non de recueillir des données qui viendraient alimenter leurs hypothèses et leurs travaux scientifiques, mais de permettre aux demandeurs « *de penser leur situation, leur rapport au travail, et les conséquences de ce rapport sur le hors-travail, et sur leur vie toute entière, c'est-à-dire de prendre pied dans la dialectique acteur-sujet* » (Abdoucheli & Dejours, 1990).

Dans cette perspective, la méthodologie de l'enquête vise d'abord une élaboration collective qui pourrait aboutir à une modification du rapport subjectif au travail :

« L'enquête en psychodynamique du travail vise bien une modification de ce qui est. Toutefois, cette modification ne concerne pas le monde des choses. L'enquête en psychodynamique du travail ne vise pas à transformer le travail, mais à modifier le rapport subjectif au travail. Ou, pour le dire autrement : ce qu'une enquête modifie, ce n'est pas le travail, c'est le travailler. L'enquête est l'aventure, à chaque fois inédite, d'une question somme toute triviale : qu'est-ce qui fait souffrir dans le travail ? On fait le pari que le travail accompli par les gens dans le collectif d'enquête transforme leur rapport à la souffrance » (Molinier, 2002, p. 134).

Ainsi la perlaboration collective du vécu du travail permet-elle de modifier, du fait de l'enquête, le rapport subjectif au travail des sujets. De surcroît, la transformation de ce rapport peut bouleverser la manière dont les sujets perçoivent et pensent l'organisation du travail au sein de laquelle ils travaillent. Dès lors, ils n'agissent plus de la même façon et peuvent voir leur manière de travailler et d'intervenir auprès des collègues, de la hiérarchie et des clients se renouveler. Bien ancrée dans le paradigme compréhensif – qui postule que c'est à partir du sens que les êtres humains construisent de leur situation, ainsi que de la manière dont ils pensent leur rapport au monde, qu'ils organisent leurs conduites et leurs actions –, la PDT affirme l'existence d'un lien intime entre pensée et action.

Plus précisément, C. Dejours indique que « l'action est indissociable d'un travail d'élaboration » reposant sur la pensée, elle-même engendrée par la parole et l'écoute ([1980] 2008, p. 248). En d'autres termes, la pratique de l'enquête en psychodynamique du travail permet de considérer que le réquisit fondamental de toute *praxis* se situe dans le travail de la pensée elle-même.

Par conséquent, l'intervention du psychodynamicien du travail, extérieure à l'organisation, est censée agir comme un catalyseur de la pensée et favorise, dans le meilleur des cas, la mise en place d'un organe de réflexivité permettant de perlaborer le vécu du travail du collectif. Ce processus ne peut pourtant pas être totalement dissocié d'une visée de recherche, puisque seule la production d'une nouvelle intelligibilité des situations de travail auxquelles se trouvent confrontés les travailleurs permet de définir autrement les coordonnées et les enjeux de leur condition. Ainsi la visée transformatrice se trouve-t-elle intrinsèquement liée à une visée analytique et à la production de connaissances ; dès lors, nous comprenons qu'il existe une relation intime entre connaissance et émancipation.

Du fait des liens entre pensée (par la perlaboration collective) et action, nous situons la démarche de la psychodynamique du travail dans la catégorie de la recherche-action.

Néanmoins, l'action reste à la charge des sujets eux-mêmes, considérés comme acteurs, et les transformations concrètes de la situation de travail ne sauraient nullement être suggérées par les cliniciens-chercheurs, qui ne sont pas en position d'expertise et ne peuvent donc pas se substituer aux travailleurs dans l'action.

Dans cette perspective, en PDT, une action de transformation de l'organisation du travail est rationnelle, si et seulement si, elle est pensée par ceux-là mêmes qui vont en exiger la réalisation ou qui vont l'accomplir directement. Quant à la rationalité de l'action du chercheur, elle s'évalue quant à elle à l'aune de ses effets sur l'accroissement de la capacité des travailleurs du collectif d'enquête de penser leur rapport au travail d'une part, d'élaborer des actions de transformation d'autre part.

### **III. Déroulement d'une enquête en psychodynamique du travail**

Après avoir présenté une partie des fondements et des principes épistémologiques sur lesquels s'appuie la démarche en psychodynamique du travail, nous décrirons désormais les différentes étapes constituant l'enquête en psychodynamique du travail proprement dite.

#### **III.1. Pré-enquête et demande**

Toute enquête débute par une demande qui, comme nous l'avons vu, doit répondre à certaines conditions pour être recevable. Dans le cadre de notre pratique, d'où proviendront la plupart des cas présentés dans cette thèse, elle est souvent – mais pas toujours, ainsi que nous le verrons plus loin – dans un premier temps formulée par un médecin du travail qui souhaite qu'une intervention puisse être menée au sein d'une entreprise ou d'un établissement public, en raison de difficultés majeures rencontrées par les travailleurs, difficultés plus spécifiquement relatives à leur santé. Bien sûr, cette première demande ne nous autorise nullement à nous passer du recueil de celle des salariés eux-mêmes : « *une demande qui ne serait pas formulée par les intéressés ne serait [en effet] pas recevable* » ([1980] 2008, p. 193), précise C. Dejours. Aussi les rencontrons-nous systématiquement et préalablement à toute intervention, généralement lors d'une réunion de présentation ayant pour but de préciser les principes de l'investigation, son déroulement, ses visées et ses risques, à la suite de quoi la proposition leur est faite de se porter volontaires pour la constitution d'un collectif d'enquête. Enfin, notons que, à l'exception d'un cas dont nous parlerons plus loin (chapitre 4), nous rencontrons préalablement à toute enquête

les responsables de l'organisation du travail, dont l'autorisation est requise pour débiter et mener cette démarche. Ce n'est qu'après l'accord explicite d'un nombre suffisant de volontaires pour débiter le travail collectif qu'une *pré-enquête* peut être initiée.

La pré-enquête réside en une démarche permettant d'observer la situation de travail, de réunir des informations relatives à l'histoire de l'entreprise et aux événements importants qui l'ont jalonnée, et suppose la possibilité d'accéder à des documents internes à l'entreprise. Dans la plupart des cas nous concernant, ce travail est mené conjointement avec le médecin du travail, qui dispose d'éléments relatifs à la santé des travailleurs, aux étiologies des décompensations individuelles, ou encore au climat général régnant dans l'entreprise. Cette étape, capitale, est indispensable à plusieurs égards : de la demande dépend la possibilité future d'un déploiement authentique de la parole du collectif d'enquête d'une part ; la pré-enquête permet au chercheur non seulement d'acquérir les éléments concrets qui serviront de base à la compréhension de ce que disent les travailleurs, mais également de se construire des représentations imagées de la situation dans laquelle se déploie le drame vécu.

### III.2. L'enquête

Classiquement, l'enquête se déroule dans un lieu dédié au travail : une salle de réunion, le réfectoire, un bureau, la salle de pause, etc. En effet, la clinique est une clinique *située* et le lieu où se déploie la parole a une incidence sur la teneur et la qualité des échanges. S'il n'est jamais complètement neutre, il n'en reste pas moins que le fait d'occuper un espace dédié au travail tend à favoriser l'investigation du rapport subjectif au travail et du lien entre organisation du travail et souffrance, cependant qu'il limite le risque de s'engager dans des échanges qui évacueraient la question du travail au profit d'autres dimensions de la situation. Cette condition, bien que respectée dans la très grande majorité des cas, ne le sera pas toujours, ainsi que nous l'évoquerons et l'explicitons au chapitre suivant concernant la clinique des juges et des greffières.

Par ailleurs et ainsi que nous l'avons déjà mentionné, l'enquête se déroule auprès d'un collectif de travail qui est généralement assez stable afin de préserver la temporalité et la cohérence du travail d'élaboration – même si, ainsi que C. Dejours le souligne, des « substitutions occasionnelles » ne nuisent pas forcément à son bon déroulement. Cette condition, précisons-le, ne s'applique pas qu'aux salariés de l'entreprise : les chercheurs, eux aussi, sont supposés ne pas s'engager individuellement mais bien au contraire collectivement,

ne serait-ce que pour avoir la possibilité de mettre en discussion entre eux les différentes interprétations possibles du matériel clinique. Toutefois, nous devons admettre que nous n'avons pas respecté cette préconisation et que nous sommes toujours intervenu seul, excepté lors d'une enquête auprès des agents de l'Office Nationale des Forêts, que nous avons réalisée en collectif de 5 chercheurs en bénéficiant, de plus, d'une supervision avec un collectif de chercheurs en PDT et que nous évoquerons par la suite. Pourquoi une telle entorse à la règle ? Bien sûr, les contraintes matérielles dans lesquelles nous exerçons jouent dans cette décision un rôle central ; de fait, nous n'avons aucun collègue susceptible de nous accompagner sur le terrain dans la structure dans laquelle nous travaillons – ce qui n'a d'ailleurs pas toujours été sans occasionner pour nous une certaine souffrance. Cependant, l'instauration d'une supervision – ou, pour être plus exact, « intervision » – hebdomadaire avec des collègues cliniciennes nous a permis d'initier un travail réflexif par la mise en discussion de notre vécu, de nos interprétations des situations et plus généralement de notre pratique, tout en instaurant une rupture avec la solitude parfois importante dans laquelle nous étions plongé. De ce fait, nous espérons avoir évité le risque, au demeurant fort ennuyeux, de voir la liberté conférée par la pratique individuelle ouvrir la voie à des dérives pratiques et déontologiques.

Enfin, soulignons que généralement, une enquête se déroule en 3 séances d'investigation, auxquelles se rajoute une journée consacrée à la validation du rapport. Là encore, nous nous devons de préciser que nous avons pour notre part fait le choix d'augmenter le nombre de séances consacrées à l'investigation, ainsi que la durée sur laquelle elles se déroulent. En effet, l'expérience nous a progressivement montré l'intérêt d'une telle adaptation de la technique en faveur de l'allongement du temps clinique, qui permet en effet de respecter le temps psychique nécessaire à la perlaboration collective. Bien sûr, ce choix n'est pas sans risques, puisque de fait, l'augmentation du temps passé auprès des travailleurs ne peut pas ne pas avoir de conséquences sur notre investissement réciproque, phénomène qu'il n'est pas possible de contrôler entièrement et qu'il s'agit de prendre en compte dans la technique elle-même.

### III.3. Validation et restitution du rapport

La validation des faits cliniques se fait en deux circonstances différentes. La première se fait tout au long de l'enquête et permet une validation ou un rejet des interprétations, des hypothèses ou des commentaires survenus pendant la séance. Plus précisément, la validation

est rendue possible par le fait même que se déploie le travail d'élaboration collective et que l'investissement des participants demeure soutenu tout au long de l'enquête. De surcroît, la dynamique délibérative ou plus simplement la vie du collectif d'enquête permet de rendre compte si les conditions d'élucidations des liens entre souffrance et travail sont réunies. Ainsi sommes-nous attentifs à l'instauration de règles sociales au fur et à mesure que se déroule l'enquête, qui se caractérisent souvent par des formes de convivialité.

La deuxième validation intervient à l'issue de ces rencontres, lorsque nous mettons à la disposition du collectif de travail une synthèse écrite des échanges restituant notre cheminement commun, les observations, les interprétations ramenées au rapport entre souffrance et travail. Elle peut faire état de positions contradictoires entre les travailleurs et nous ou entre les travailleurs eux-mêmes, permettant d'éclairer le sens de la situation. Ce rapport est discuté lors d'une séance spécifique, modifié et amendé le cas échéant, dans le but de parvenir à une validation voire à un consensus sur l'interprétation commune de la situation. Notre pratique nous a conduit à procéder de la façon suivante : une fois validé, le rapport appartient aux personnes du collectif ayant été jusqu'au bout de l'enquête. Dans un second temps, le collectif se réunit pour décider s'il souhaite ou non le restituer et à qui (direction, CHSCT, collègues, syndicats, etc.). Au moment de ces restitutions, nous pouvons être présent si les membres du collectif le souhaitent. Et de fait, non seulement ce cas de figure est très fréquent, mais plus encore, il n'est pas rare que nous recevions ultérieurement des demandes de conseils de leur part, jusque parfois bien des mois plus tard.

Nous ne sommes pas sans savoir que ce rappel des conditions concrètes de l'enquête reste relativement restreint. Toutefois, nous proposons d'en passer maintenant à la présentation de notre clinique, au cours de laquelle nous préciserons certains points techniques – qui pourront d'ailleurs être ultérieurement discutés.

Enfin, à certains moments nous feront référence également à des éléments cliniques émanant de notre pratique au sein des consultations individuelles de prévention de la souffrance au travail. Ces éléments pourront prendre la forme de courte « vignette clinique » qui serviront à étayer notre propos.

## **CHAPITRE 3 : Une clinique traversée par la question de la résistance : le cas d'un tribunal de grande instance**

Les cliniciens du travail prenant comme point de départ la question de la *résistance* sont peu nombreux. Christophe Dejours a jeté les bases d'une réflexion et a contribué à l'ouverture d'un champ de recherche sur cette question dans un entretien fondateur (Dejours C. , 2009b). En outre, des cliniciennes du travail comme Dominique Dessors et Marie-Pierre Guiho-Bailly (Dessors & Guiho-Bailly, 2009) ont dégagé des éléments cliniques qui permettent aujourd'hui d'approfondir l'investigation sur la *résistance en situation de travail*. Il existe certes, des travaux qui, réalisés par Valérie Ganem, tendent à se rapprocher de la démarche clinique que nous avons menée. La différence fondamentale de notre recherche se situe cependant dans l'objet investigué, puisque l'origine de son travail portait quant à elle sur la *désobéissance à l'autorité* (Ganem, 2012).

Nous présentons ici une observation issue de notre clinique de praticien-chercheur. L'analyse de cette enquête tente de mettre en lumière les ressorts psychologiques individuels et collectifs de ce qui s'apparente à une action collective de *résistance en situation de travail*. Au cours de cette investigation, la résistance n'a pas été appréhendée comme une idée ou une abstraction, mais toujours comme une pratique ou, pour le dire de manière plus précise, comme un *travailler*.

Il s'est agi, conformément à la méthodologie en psychodynamique du travail, d'ouvrir un espace de délibération collective visant à déclencher un travail d'élaboration sur les liens existants entre le travail et la souffrance vécue.

A l'issue de cette présentation, qui vise à organiser les données de la clinique en un ensemble cohérent, nous pourrons débiter le travail de conceptualisation de ce que peut être une *résistance en situation de travail*, en nous référant aux apports de la clinique du travail.

### **I. Analyse de la demande : « accompagner un collectif de résistance »**



Les développements qui vont suivre proviennent d'une recherche originale effectuée avec un collectif de fonctionnaires et de magistrats qui exercent dans le nord de la France. L'originalité de la recherche est due en grande partie à l'originalité de la demande : celle de deux magistrats membres du syndicat de la magistrature. L'une d'elles est une lectrice attentive et consciencieuse des travaux en psychodynamique du travail. Lorsque nous la rencontrons, elle a déjà entrepris un travail d'élaboration important pour investiguer son propre rapport subjectif au travail. Elle nous explique qu'elle a débuté ce travail personnel suite à un vécu pénible de souffrance lié à l'érosion des coopérations entre magistrats<sup>105</sup>. Son effort personnel d'élaboration psychique s'est traduit, d'une part, par un suivi chez une psychothérapeute d'orientation analytique et clinicienne du travail charpentée, et d'autre part, par un travail sur des textes lui permettant de « *mettre des mots sur ce qu'elle vivait* ». La magistrate nous décrit des moments de déstabilisation identitaire importants sans qu'ils aient conduit toutefois à une décompensation psychique ou somatopsychique, ou à un arrêt de travail. C'est donc à son initiative que les deux magistrats rentrent en contact avec l'équipe de recherche du Pr. Christophe Dejours. Ayant eu vent de nos travaux sur *la résistance en situation de travail*, elles nous contactent pour que nous puissions discuter de leur demande.

Pour ces dernières, « *l'action contre la souffrance au travail* » est devenue un enjeu majeur au sein de leur institution. Elles souhaitent l'accompagnement d'un collectif de greffières et de magistrats pour les aider à penser ces questions. Dès notre première rencontre, elles décrivent le collectif qui sera constitué comme un collectif de « *résistance* » face aux transformations de l'organisation du travail au sein de la magistrature.

La demande est formulée au moment où, après quelques mois de discussion, un groupe intersyndical est formé pour discuter des questions liées à la souffrance au travail au sein de leur région. Ce groupe est constitué approximativement d'une moitié de magistrats et d'une autre moitié de fonctionnaires<sup>106</sup>. C'est une des magistrates demandeuses, qui réussit à faire

---

<sup>105</sup> Elle fait spécifiquement référence à l'abandon progressif de la collégialité en première instance, c'est-à-dire d'un abandon progressif de la délibération dans le traitement de certains contentieux au sein de sa juridiction mais nous y reviendrons par la suite (cf. infra Chapitre 6.I.1).

<sup>106</sup> L'autorité judiciaire française confère un statut spécifique aux magistrats. Statut fixé par l'ordonnance du 22 décembre 1958, il vise notamment à garantir une indépendance et une impartialité, des membres du corps judiciaire. Les magistrats sont des agents publics rémunérés par l'État, mais ils disposent d'un statut distinct de celui des autres fonctionnaires, que sont les greffières ou les directrices de service de greffe par exemple. Cette différence dans les statuts est souvent évoquée pour distinguer les magistrats des autres agents de l'autorité

passer cette idée, auprès du syndicat de la magistrature, composé de magistrats et du syndicat fonctionnaire CGT, composé quant à lui, dans son immense majorité par des greffières. Les deux magistrates expliquent que le collectif intersyndical peut se constituer autour d'un vécu commun de souffrance. L'une d'entre elles dira lors de la rencontre liminaire :

*« on souffre de la même chose, donc on ne peut que s'entendre ».*

### I.1. La souffrance au travail au sein de l'autorité judiciaire

Nous allons désormais tenter de préciser la place prise par les questions liées à la souffrance au travail au sein de l'autorité judiciaire, de manière à resituer le contexte de la demande.

La souffrance au travail des magistrats a fait son apparition dans la sphère médiatique via plusieurs parutions ou évènements qui ont eu lieu au début des années 2010.

Cependant, il semblerait que le syndicat Fo-Magistrats se soit intéressé le premier, et ce dès 2004, à la question des liens entre la souffrance au travail des magistrats et les nouvelles méthodes de gestion du travail du corps judiciaire. La préoccupation du syndicat était de pointer *« les risques encourus en raison du recours à la prime modulable et à la nouvelle méthode de gestion des juridictions par la « LOLF » (loi organique relative aux lois de finances), qui a été le prélude à la RGPP (révision générale des politiques publiques), puis à la « MAP » (modernisation de l'action publique) (FO Syndicat National des Magistrats, 2015).*

Par la suite, Christophe Dejours a été invité à plusieurs reprises lors de colloques organisés par ce syndicat en 2007, 2011 et 2012 pour présenter son travail.

Mais c'est surtout l'Union Syndicale des Magistrats, organisation dite « apolitique » (USM), qui, quelques années plus tard en 2010, a réussi à provoquer un retentissement important dans la presse et dans l'institution judiciaire grâce à la publication d'un livre blanc sur l'état de la justice en France. L'ouvrage met en effet en lumière les conséquences *« des réformes [qui] se sont enchaînées, la plupart régressives au plan des standards internationaux, souvent sans cohérence les unes avec les autres et non financées »* (Union Syndicale des Magistrats, L'état de la justice en France, 2010, p. 3). Dans cette publication, le constat est accablant sur *« l'état réel de la justice en France »* (*Ibid.*, p. 4). Le livre décrit un nombre important de situations concrètes, dans lesquelles le travail judiciaire est soit bâclé, soit

---

judiciaire. Nous conserverons cette distinction car elle sera reprise par les participantes elles-mêmes pendant le collectif d'enquête.

empêché. C'est le manque chronique de « moyens » qui est pointé du doigt par cette publication. Ce nonobstant, la souffrance des magistrats n'est jamais ouvertement citée dans le texte. On observe une retranscription des difficultés sur le plan matériel et organisationnel de ces derniers sans que leur vécu ne soit explicitement traité. De plus, lorsqu'il est fait mention de la souffrance vécue, c'est de celle des greffiers dont il s'agit<sup>107</sup> (*Ibid.*, p. 13).

Par ailleurs, la même année que la sortie du « livre blanc », survient le suicide du juge d'instruction Philippe Tran-Van qui surgira dans la sphère médiatique et qui sera à l'origine d'un des premiers groupes d'étude sur la souffrance au travail au sein des services judiciaires<sup>108</sup>. En 2012, c'est le tribunal de grande instance de Versailles qui défraie la chronique suite aux suicides de deux de ses magistrats à 15 jours d'intervalle. Entre 2010 et 2012, dans le ressort de la cour d'appel de Versailles quatre suicides sont ainsi constatés<sup>109</sup>.

En 2015, une étape supplémentaire est franchie dans la mise en lumière de la souffrance vécue par les magistrats. Encore une fois, c'est l'Union Syndicale des Magistrats qui publie à nouveau un livre blanc dans lequel, cette fois ci, il est très clairement fait référence à ses suicides (Union Syndicale des Magistrats, 2015, p. 3 et 44). Le thème central de cette publication est « *la souffrance au travail des magistrats* » (Union Syndicale des Magistrats, 2015). Une centaine de récits de vie ont permis à cette organisation de dresser un état des lieux des difficultés rencontrées par les magistrats. La surcharge de travail et l'épuisement des agents sont les plus souvent mis en avant dans le texte et, à de plus rares reprises, c'est la « *dictature des statistiques* » (Union Syndicale des Magistrats, 2015, p. 44 et 67) et le « *harcèlement moral* » qui sont dénoncés (*Ibid.*, pp. 42-45). De notre point de vue, ce qu'il y a de plus marquant dans cet ouvrage, c'est la manière dont est décrite la souffrance des magistrats par le truchement de très nombreux témoignages. Clairement, la force du livre blanc est de mettre en mots la souffrance des magistrats pour briser, comme le disent ses auteurs, une forme de « tabou »<sup>110</sup>. Pourtant, la puissance des descriptions subjectives du recueil n'aboutit pas une critique ferme de l'organisation du travail. Nous sommes même surpris par les « *remèdes* » proposés par l'organisation syndicale, à la fin de l'ouvrage, car ils semblent comme euphémiser

---

<sup>107</sup> Nous verrons, qu'au début du travail collectif, nous retrouverons une configuration assez similaire, dans laquelle les magistrats seront plus enclins à entendre la souffrance des greffiers que la leur.

<sup>108</sup> [http://www.lepoint.fr/justice/depression-et-suicide-la-cruelle-solitude-des-juges-061120151979609\\_2386.php](http://www.lepoint.fr/justice/depression-et-suicide-la-cruelle-solitude-des-juges-061120151979609_2386.php)

<sup>109</sup> <http://www.la-croix.com/Actualite/France/Pontoise-Enquete-preliminaire-apres-le-suicide-d-un-juge-dinstruction-2014-03-03-1114697>

<sup>110</sup> « *Parler de ses conditions de travail dans la magistrature est encore tabou, plus encore quand celles-ci sont dégradées ou anormales* » (Union Syndicale des Magistrats, 2015, p. 67).

le lien existant entre les cas individuels dépeints et le travail (*Ibid.*, p. 51). Les « remèdes » en question sont « *un kit de survie* », qui préconise aux agents de « *ne pas s'isoler* » (*Ibid.*, p. 52), la nécessité d'une « *prise de conscience individuelle* » (*Ibid.*, p. 54), le rappel de la réglementation (*Ibid.*, pp. 55 à 58) et du rôle des instances du dialogue social (*ibid.*, p. 59), et la mise en place d'un plan d'action et de prévention des risques psychosociaux (*ibid.*, p. 65).

Aussi, un récent documentaire intitulé *sois juge et tais toi ?*, écrit et réalisé par Danièle Alet a été diffusé sur *La chaîne parlementaire*, le 20/03/2107. Le film évoque les « *jugements à la chaîne et formatés* » (Alet, 2017), le suicide du Juge Tran-van (cité ci-avant) et la souffrance éthique des magistrats. Ce document nous semble être l'un des plus abouti concernant la souffrance au travail des magistrats.

Pour ce qui est des fonctionnaires de l'autorité judiciaire, les écrits sur leur souffrance au travail sont beaucoup moins nombreux, voire inexistant. Nous avons, toutefois, pu consulter un nombre important de procès-verbaux des Comités d'Hygiène, de Sécurité, et des conditions de Travail (CHSCT) ou des Comités Techniques (CT). Dans ces procès-verbaux sont fustigés le manque de moyens, le délabrement de certaines juridictions, la faiblesse des salaires, la surcharge de travail, la création de nouveaux statuts, les agressions verbales et physiques, voire même « *le risque d'expansion du virus « Ebola »* »<sup>111</sup>. Les représentants du personnel des fonctionnaires ainsi que les différents syndicats (C-Justice, Syndicat des greffiers de France, FO Union justice, CGT de la chancellerie) sont tous d'accord pour dénoncer « l'état de déliquescence des juridictions » et « le manque de moyens »<sup>112</sup> mais les problèmes liés à la souffrance des fonctionnaires des greffes ne constituent quasiment jamais une référence centrale.

En avril 2014, un mouvement de protestation national, baptisé « greffe en colère » a secoué l'autorité judiciaire. Les personnels de greffe réclamaient plus de moyens humains et « *une revalorisation de leur statut* »<sup>113</sup>. Cette action collective du personnel de greffe était aussi traversée par une demande de reconnaissance de l'utilité et des savoir-faire impliqués dans leur travail<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup> Communiqué d'octobre 2014 des Membres Union Justice FO du CHSCT du Ministère de la justice.

<sup>112</sup> Les agents du tribunal de Bobigny ont été les fers de lance de cette dénonciation : « *"On n'a plus d'agrafes, plus d'enveloppes, plus de scotch [...] on arrive à les acheter nous-mêmes parce qu'on ne peut plus travailler"*, explique Marion Villeminey, greffière » (FRANCE TV info, 2016).

<sup>113</sup> <http://www.lesinrocks.com/2014/06/23/actualite/justice-les-petites-mains-se-rebiffent-11511670/>

<sup>114</sup> « *De toute façon, les gens ne savent pas à quoi on sert !* » <http://www.lanouvellerepublique.fr/Vienne/Actualite/Faits-divers-justice/n/Contenus/Articles/2014/06/25/Greffes-en-colere-le-ton-monte-1960806>

Plus récemment, des articles de journaux ont fait état de « harcèlement moral » dans certaine juridiction dans des tribunaux de Grande Instance<sup>115</sup>.

Cependant et malgré cette masse importante de documentation, nous n'avons pas trouvé, à la différence des magistrats, d'archives dans lesquelles des revendications structurées sur la souffrance au travail étaient énoncées.

En ce qui concerne la hiérarchie de l'autorité judiciaire, la lutte contre la souffrance au travail des magistrats et de tous les fonctionnaires du ministère de la Justice est devenue depuis 2012 un enjeu affiché par les différents gardes des Sceaux. Suite aux événements décrits ci-avant, et grâce aux multiples remontées du terrain, un plan d'action ministériel a été approuvé par l'ensemble des organisations syndicales en octobre 2013 et un groupe de réflexion sur « *l'optimisation des conditions de travail* »<sup>116</sup> a été créé. Durant son mandat l'ancienne ministre de la Justice, Christiane Taubira, a décidé d'intégrer le thème de la souffrance au travail dans la formation de chef de juridiction. Elle a instauré également un accompagnement psychologique et un numéro vert auquel répondent des psychologues spécialisés pour les agents en difficulté<sup>117</sup>.

Après consultations des différentes préconisations<sup>118</sup> et rapports ministériels<sup>119</sup>, nous avons constaté que les dispositifs mis en place relevaient comme c'est le cas fréquemment d'une conception « gestionnaire » et psychologisante de la souffrance au travail. Ces dispositifs se sont matérialisés par la mise en place de plans d'action de prévention des « RPS », qui s'avèrent être dans la majorité des cas des démarches lénifiantes et aveulissantes (Nusshold, 2015)<sup>120</sup> et qui semblent rejoindre en grande partie les « *remèdes* » préconisés par l'USM.

---

<sup>115</sup> [http://www.larep.fr/orleans/social/justice/2017/04/07/des-fonctionnaires-en-grande-souffrance-au-tribunal-de-grande-instance\\_12354647.html](http://www.larep.fr/orleans/social/justice/2017/04/07/des-fonctionnaires-en-grande-souffrance-au-tribunal-de-grande-instance_12354647.html)

<sup>116</sup> *Souffrance au travail* : Communiqué de presse de Christiane Taubira, garde des Sceaux, ministre de la Justice, daté du 20 février 2015.

<sup>117</sup> *Ibid.*

<sup>118</sup> *Lettre aux magistrats et aux fonctionnaires de la justice : Lutter contre la souffrance au travail*, Christiane Taubira, garde des Sceaux, ministre de la Justice, Janvier 2014.

<sup>119</sup> Plan ministériel de prévention des risques psychosociaux du ministère de la Justice : <http://justicecgce-monsite.com/medias/files/12-2014-plan-ministeriel-prevention-risques-psychosociaux.pdf>

Christiane Taubira au ministère de la justice

<sup>120</sup> « *L'évaluation des RPS permet d'identifier des « zones rouges ». Ces « zones rouges » sont appelées ainsi pour la présentation des formulaires. En ce sens, les questionnaires permettent souvent à la direction, fortement influencée par l'importance des données quantitatives de gestion, de prendre conscience d'un problème que tout le monde connaît déjà. L'évaluation des RPS permet bien souvent une première approche (très coûteuse en termes*

Néanmoins, et comme nous venons de le présenter, nous pouvons dire que depuis 2010 la thématique de la souffrance au travail des magistrats et des fonctionnaires du ministère de la Justice a pris place dans le giron institutionnel et syndical de l'autorité judiciaire mais également, dans une moindre mesure, dans l'espace public.

## I.2. Le syndicat de la magistrature : une conception politique du syndicalisme

Attardons-nous désormais sur le syndicat de la magistrature (SM) auquel les deux juges à l'origine de la demande du travail collectif appartiennent<sup>121</sup>.

Historiquement il s'agit du premier syndicat de magistrats créé en France. Le Syndicat de la magistrature est né dans la mouvance des événements de mai 1968. Gilles Sainati, ancien secrétaire général, parle d'une organisation marquée par des courants de pensée comme « *le catholicisme social, le marxisme dialectique, Michel Foucault, Pierre Bourdieu, pour ne citer qu'eux* » (Sainati, 2010, p. 12). Ce Syndicat est la figure de proue de ceux qu'on appelait auparavant les « juges rouges », qui se voulaient progressistes et contestataires, qui rejetaient la bourgeoisie et luttaient contre une « justice de classe ».

Ses fondateurs ont choisi d'adopter la forme syndicale, et non associative, afin de créer les conditions d'un rapprochement avec les syndicats de fonctionnaires<sup>122</sup> et d'ouvriers et plus généralement dans le but d'inscrire ses actions au cœur du débat public sur des problèmes relevant de son domaine de compétence. C'est une stratégie délibérée de « *décloisonnement de la justice* » (Lyon-Caen, 2010) qui a œuvré à ce rapprochement. Cet élément permet de comprendre en partie l'inscription historique de la volonté des magistrates du SM de proposer un collectif intersyndical et trans-corporatiste.

---

*de temps, d'argent, de travail de traitement des données et de préparation des rapports) de la problématique de la souffrance au travail (même si à aucun moment on parlera de souffrance dans les évaluations, bien sûr). Cependant, les rapports sur les RPS nous disent très peu de choses sur ce qui se passe réellement dans cet endroit. Peu d'information, voire aucune, ne nous est fournie, au-delà des zones « vertes, jaunes et rouges », sur les problèmes réels auxquels les travailleurs font face tous les jours » (Nusshold, 2015, p. 233).*

<sup>121</sup> Rappelons que la demande initiale émane de deux juges syndiquées, dans le but d'entamer un travail avec un collectif intersyndical constitué à cette occasion.

<sup>122</sup> Dont fait partie la CGT des services juridiques, syndicat d'appartenance des fonctionnaires qui participeront au travail collectif.

D'après nos recherches, nous constatons que ce syndicat est moins enclin que d'autres à traiter de la question de la souffrance au travail des magistrats (Syndicat de la magistrature, Les mauvais jours finiront, 2010).

Toutefois depuis 2010, le syndicat de la magistrature a interpellé à de nombreuses reprises sa hiérarchie, très souvent conjointement avec les syndicats CGT des services judiciaires, de l'administration pénitentiaire et de la protection judiciaire de la jeunesse, pour faire part de certaines situations de crises au sein de l'institution<sup>123</sup>.

Dans une publication récente, qui vise à exposer le projet pour la justice défendu par le SM, on peut constater que la souffrance au travail des agents n'apparaît qu'en filigrane (Syndicat de la magistrature, 2017). Les thématiques majeures abordées dans cette publication sont l'indépendance de la justice vis-à-vis du pouvoir, la place de la justice dans la construction de l'édifice démocratique, la mise en garde contre le sous-effectif chronique, la lutte contre le recul des libertés, le combat contre les inégalités judiciaires et la dénonciation des évolutions législatives sur le terrorisme et l'état d'urgence.

On constate que les thèmes édictés dans ce projet syndical sont *essentiellement* politiques, au sens où ils traitent dans leur énoncé même, de l'organisation et du gouvernement de la Cité. Pierre Lyon-Caen, ancien magistrat et membre fondateur du SM, précise dans un article retraçant les liens entre l'histoire du syndicat et les engagements actuels des militants que :

*« L'action corporative classique sur les moyens et les rémunérations n'apparaissait pas au premier plan des préoccupations des jeunes magistrats [fondateurs du Syndicat de la magistrature] et de ceux qui les ont rejoints. En revanche l'incapacité dans laquelle l'institution judiciaire se trouvait d'accomplir de façon satisfaisante sa mission constitutionnelle et légale, son enfermement sur elle-même, ses conceptions souvent étriquées, mais aussi sa dépendance à l'égard de l'exécutif et le poids pesant de sa hiérarchie judiciaire qui se comportait parfois comme si elle était le relai du pouvoir en place, autant de constatations qui conduisaient les jeunes magistrats à souhaiter réagir, et pour cela se regrouper » (Lyon-Caen, 2010, p. 28).*

Ici, Pierre Lyon-Caen signale ostensiblement que les préoccupations des fondateurs du syndicat, et des collègues qui les rejoindront par la suite, n'étaient pas prioritairement des revendications syndicales « classiques » qui aurait pu se traduire en termes de rémunérations et

---

<sup>123</sup> Lettre du syndicat de la magistrature à Christiane Taubira, garde des Sceaux et ministre de la Justice, 13 juillet 2012.

de moyens. C'est plutôt la réalisation satisfaisante du travail judiciaire dans des conditions d'indépendance vis-à-vis du pouvoir exécutif qui était prônée par l'organisation. Nous saisissons ainsi que l'engagement syndical au sein du Syndicat de la magistrature est, dans son essence historique et militante, *politique*. En reprenant les travaux du philosophe Franck Fischbach, on peut noter que cet engagement est politique car il comprend, avant toute chose, « *une critique de la société* » (Fischbach, 2015, p. 37) et une certaine conception de « *l'organisation de la société* » (*ibid.*, p 37).

Dans la même veine, nous pouvons également citer Gilles Sainati, qui indique<sup>124</sup> que le militantisme au sein de son organisation vise à « *veiller à ce que l'autorité judiciaire puisse exercer sa mission en toute indépendance à la défense de la liberté et des principes démocratiques et à celle de ses membres contre des procédures disciplinaires et/ou discriminatoires toujours plus arbitraires* » (Syndicat de la magistrature, 2010, p. 11).

Lors de notre première rencontre, les magistrates nous expliquent que la question politique est *consubstantielle* de leur activité professionnelle ; « *juger est un acte politique* » dira l'une d'entre-elles<sup>125</sup>.

Pourquoi nous semble-t-il digne d'intérêt d'insister sur la prise en compte de la dimension politique du travail des magistrats par le Syndicat de la Magistrature ? Car cela nous paraît être un élément de compréhension essentiel de la genèse de la demande et révèle, en outre, un véritable souci du travail dans l'action militante de cette organisation. Pour le SM, le travail judiciaire est « *un enjeu démocratique et citoyen* » (Syndicat de la magistrature, 2017, p. 17). Ici, le travail peut s'entendre comme travail de production (*poïesis*) orienté vers le monde. La dimension politique de ce travail semble capitale pour le SM, ce qui n'est pas forcément le cas pour d'autres centrales syndicales<sup>126</sup>. Nous pensons que cette lecture historique

---

<sup>124</sup> En reprenant les statuts du Syndicat de la magistrature

<sup>125</sup> Elle reprend ainsi à son compte une proposition d'un texte de Matthieu Bonduelle, juge d'instruction au TGI de Créteil, ancien secrétaire général du Syndicat de la magistrature. Dans cet écrit, il réalise un plaidoyer pour que la dimension politique de « *l'acte de juger* » soit reconsidérée : « *On dépolitise parce qu'on désocialise la situation judiciaire, et notamment le magistrat : en le robotisant dans un cas en le déifiant ou en le diabolisant dans l'autre, en le fantasmant chaque fois. Par-là, on cause un double dommage. D'abord, on empêche que les questions se rapportant à la justice puissent être véritablement débattues au sein de la cité : dans le premier cas parce qu'il n'y aurait matière qu'à des querelles d'experts ; dans le second parce qu'on retourne sans cesse à la dispute politicienne, dont l'enjeu se résume à la quête du pouvoir. D'autre part, on construit une figure impossible du magistrat et on tend ainsi à le couper de la société* » (Bonduelle, 2014, p. 28).

<sup>126</sup> La CGT des services judiciaires, à laquelle sont affiliées les fonctionnaires participantes, notamment.



permet de situer les idées et les concepts constitutifs de l'organisation à laquelle appartiennent les demandeuses.

De surcroît, il apparaît probable que l'émanation de cette demande ait partie liée avec la *doctrine* du Syndicat de la magistrature. Pour l'économiste Christian du Tertre, une organisation du travail s'adosse à des « *formes de pensée* » qui permettent aux travailleurs de concevoir un certain rapport entre leur travail et la société. Selon l'auteur, la *doctrine* est un regroupement de concepts que les « *salariés mobilisent implicitement ou explicitement, [par] des expressions « clés » [et] qui servent de référents et expriment de manière condensée une façon d'aborder le réel* » (Du Tertre, 2013).

La centralité politique du travail judiciaire semble faire partie de la *doctrine* du SM, même si elle n'est pas formulée directement en ces termes. L'expression « *juger est un acte politique* » utilisée par l'une des magistrates semble en attester.

Ainsi, le lien intime qu'établit le SM depuis sa création entre le travail judiciaire, le travail syndical et la démocratie semble avoir été un support à l'élaboration de la demande, ou pour le dire d'une autre manière, *la doctrine a servi d'aide à l'élaboration de la demande* pour les magistrates. Dans ce cas, nous pouvons penser que la doctrine a été utilisée comme un substrat, un fonds, sur lequel se sont appuyées les magistrates pour construire leur demande. Pour conclure, nous devons évoquer ce qui nous est apparu comme un paradoxe. Malgré la place centrale qu'occupe le travail judiciaire pour ce syndicat, ce dernier n'est en effet que très peu disposé à prendre en compte la souffrance au travail des magistrats. Selon les initiatrices de la demande, cet apparent paradoxe bloque un certain nombre d'initiatives :

*« La souffrance au travail, c'est une question qui est difficile à aborder au sein de notre organisation. Déjà, à la base un juge n'a jamais mal. Mais quand en plus, il est au syndicat de la Magistrature, alors là, il n'a vraiment jamais mal. Ici, on se bat pour les autres, pour les opprimés, les démunis, mais ce sont toujours les autres qui souffrent, pas nous ».*

Dans cette perspective, l'action syndicale est d'abord un combat contre l'injustice ; elle est aussi une aide, une main protectrice et tendue vers les laissés pour compte victimes de ce système inique. Mais jamais cette position ne prend en compte la vulnérabilité des magistrats, à laquelle elle tend plutôt à opposer un déni alors que, selon les demandeuses, il conviendrait au contraire de la considérer dans la place nodale qu'elle occupe. Les formes traditionnelles de l'action syndicale sont ainsi au centre de leurs critiques, les deux magistrates allant jusqu'à conclure à leur inefficacité patente.

### I.3. Un échec des stratégies syndicales

Lors de la rencontre princeps, les deux juges indiquent en effet que les formes traditionnelles de l'action syndicale (pétitions, tracts, interpellation du Garde des Sceaux, procès fictifs<sup>127</sup>) échouent face aux problèmes liés à la santé mentale des agents. Au moment où nous les rencontrons, les discussions avec la hiérarchie et au sein des instances représentatives du personnel, comme le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), sont rendus très difficiles. De fait, la transformation gestionnaire de l'organisation du travail dans la droite lignée du *New Public Management*<sup>128</sup> a été initiée selon elles depuis plusieurs années et a déjà opéré son œuvre de dégradation des coopérations. Dès lors, il n'est pas très difficile de comprendre pourquoi elles soutiennent que la hiérarchie ne semble pas vouloir entendre parler du lien possible entre les difficultés des agents et le travail. Toutes les demandes d'enquêtes en psychodynamique du travail ont été rejetées par le président du CHSCT car jugées trop coûteuses et inefficaces. Elles poursuivent en indiquant que la psychologisation et l'individualisation des problèmes sont les stratégies déployées systématiquement par la hiérarchie lorsque sont évoqués les problèmes psychiques des agents ou certaines situations de crise dans les services. Le déni opposé aux difficultés des agents par l'encadrement semble bloquer les possibilités d'une discussion sur les formes concrètes du travail et de ses conséquences sur la santé des personnes travaillant au sein des juridictions de leur département. La création de ce collectif intersyndical est donc une tentative d'affranchissement de l'autorité hiérarchique et des formes institutionnelles du dialogue social. En d'autres termes, nous voyions se dessiner les contours d'un questionnement relatif à la lutte contre la souffrance au travail au sein d'une organisation du travail soumise au *diktat* de la gestion. Ce mouvement, à certains égards inédit, a provoqué en nous un fort enthousiasme ; cependant, il n'était pas sans nous poser également un certain nombre de difficultés.

---

<sup>127</sup> Simulacre de procès visant à instruire un dossier dont le traitement par l'Etat a suscité la critique du syndicat de la Magistrature – et parfois également des syndicats d'avocats (Jacquin, 2016).

<sup>128</sup> Le *New Public Management* est une doctrine qui promeut l'application à l'administration publique des méthodes de management en vigueur dans les entreprises privées. Voir notamment les travaux de P. Dardot et C. Laval (2009), d'A. Garapon (2010), V. de Gaulejac (2011), C. Mouhanna (2015), A. Supiot (2015).

#### I.4. De l'action à la question

Cet enthousiasme était alimenté par la rencontre entre une volonté d'action et une pensée politique du côté des magistrates d'une part, et nos propres réflexions et valeurs d'autre part. Plus précisément, nous craignions le risque d'une alliance avec elles et d'une confusion des places : se jouait ici une concurrence entre notre position de clinicien-chercheur, du côté de la question, et celle du « militant-combattant » prêt à l'action. Nous avons par conséquent douté de notre capacité à mener ce travail à bien, inquiétude ayant été mise au travail dans les échanges lors des supervisions avec notre directeur de thèse.

Ainsi avons-nous pu réajuster notre positionnement et replacer la question au centre de notre investigation. Il s'agissait avant tout de favoriser les conditions de l'émergence d'un questionnement et de permettre un travail collectif d'élaboration.

Par ailleurs, il y avait une particularité dans ce travail, une vraie différence eu égard à ce que nous faisons d'habitude dans les enquêtes collectives en psychodynamique du travail. Même si la demande émanait d'abord des travailleurs, elle est venue en rencontrer une autre : la nôtre, celle du chercheur qui tente de comprendre et qui, pour cela, a besoin d'un terrain singulier d'investigation pour découvrir des faits propices à la production de nouvelles connaissances.

C'est pourquoi ce travail s'est situé d'abord dans une mise en relation entre deux demandes - celles des travailleurs d'un côté, et celle du chercheur de l'autre. Le lien possible entre ces deux demandes s'est fait par la médiation d'un objet de recherche, à la fois théorique et pratique. Cet objet qui permet d'articuler des questions relevant du champ de l'action et du champ conceptuel était celui de la *résistance en situation de travail*. Suite au premier contact avec les magistrates initiatrices de la demande, il fut ainsi convenu d'organiser une réunion avec les membres du collectif intersyndical nouvellement constitué.

#### I.5. Première rencontre du collectif, l'émanation d'une demande

Cette première rencontre a lieu dans l'appartement d'une greffière du collectif intersyndical. A cette occasion, chacune apporte un nombre important d'aliments et de boissons. Un certain nombre d'entre-elles ne se connaissent pas avant de débiter ce travail ; mais rapidement nous sentons leur désir d'œuvrer à l'ouverture d'un espace de convivialité.

Nous démarrons la réunion en requérant à chacune de se présenter et de nous exposer les raisons et les attentes qui président à leur volonté d'engagement dans cette démarche<sup>129</sup>. Des descriptions de situations vécues péniblement ou l'exposition d'injustices subies viennent émailler régulièrement les prises de paroles.

Et au fur et à mesure des discussions, nous entendons la formulation d'une demande collective proche de celle formulée par les deux juges initiatrices de la démarche. Une greffière l'énonce de cette manière :

*« On a besoin d'un espace avec quelqu'un d'autre pour penser ce qu'il faut faire concrètement sur les problèmes de souffrance au travail, parce qu'aujourd'hui c'est comme un rouleau compresseur, on ne sait pas quoi faire, ni comment tenir tête ».*

Il s'agit donc pour elles d'ouvrir un espace au sein duquel, elles vont pouvoir penser des modes d'actions concrètes sur la souffrance au travail en présence d'un tiers.

Après avoir reformulé la demande en ces termes et après avoir eu l'assentiment du collectif sur cette reformulation, nous indiquons que ne nous ne pouvons donner suite directement à cette demande sans indiquer un certain nombre de principes qui régiront le travail du collectif.

#### I.6. Principes de l'enquête

Nous leur signalons que nous ne pouvons pas répondre à une demande directement orientée vers la recherche de solutions concrètes. La demande ne peut pas porter *ex ante* sur des réponses pratiques (Dejours C. , [1980] 2008, p. 199), dans la mesure où il s'agit pour nous de « *garder le point d'interrogation* » (*Ibid.*, p.199). Plutôt que de s'attaquer à la recherche de solutions ou aux capacités de résistance des participantes, nous leur proposons d'investiguer d'abord leur rapport subjectif au travail. Prendre cette direction consiste à créer un espace de discussion dans lequel les personnes devront s'engager à essayer de comprendre comment elles sont affectées par leur travail. Il s'agira de répondre dans un premier temps à deux questions : Qu'est-ce qui fait souffrir dans le travail ? Que cette souffrance mobilise-t-elle chez les sujets ?

Pour préciser notre propos, nous avons spécifié les concepts fondamentaux du dispositif méthodologique et avons exposé la conception de l'action telle qu'on peut l'entendre en

---

<sup>129</sup> 11 personnes étaient présentes lors de cette première rencontre (7 magistrats et 4 fonctionnaires).

psychodynamique du travail : cette discipline tient fermement l'existence d'un lien intime entre pensée et action. Pour le dire autrement, en psychodynamique du travail il n'est pas possible d'envisager une action juste sans considérer l'articulation entre ces deux termes. Plus encore, l'action ne consiste pas en l'application stricte de procédures ou en l'exécution de modes opératoires définis. Elle repose sur des décisions sages et rationnelles qui convoquent la pensée de façon rigoureuse. A cet égard, les travailleuses devront s'appuyer sur des connaissances, des théories, des concepts, c'est-à-dire sur la sédimentation du travail des autres, de tous les membres de la communauté d'appartenance. C'est pourquoi, pour agir rationnellement au travail, les membres d'une équipe dans un tribunal qu'elles soient greffières, magistrates ou directrice des services de greffe mobiliseront des savoirs pour réaliser leur travail authentiquement et convenablement.

De surcroît, nous expliquons que le travail d'investigation clinique du rapport subjectif au travail que nous serions susceptible de mener, peut ne pas laisser les participantes inchangées. Il participe de l'intelligibilité commune et d'une possible réappropriation par le sujet de son rapport au travail (Demaegdt, 2012). Cette méthode de recherche qui repose sur l'élaboration intersubjective d'un discours à visée compréhensive répond certes à des objectifs cliniques, mais par la transformation qu'elle peut produire sur les participants et les situations, répond également à des objectifs relevant du champ de la pratique et de l'action.

A la fin de cette première rencontre, nous nous accordons sur le fait que le but de ce travail est de poser les prémisses d'une action concrète et rationnelle d'une part et de comprendre les enjeux psychiques et sociaux de cette action pour les sujets, d'autre part.

Nous avons donc dégagé et explicité trois principes fondamentaux à notre travail :

1. Il s'agit de discuter dans un premier temps du rapport au travail des participantes et notamment du lien entre leur propre vécu de souffrance et l'organisation du travail.
2. Nous ne nous engageons pas sur des résultats ni sur un objectif de réussite : en effet, la psychodynamique du travail postule que la seule action rationnelle est d'aider les gens à penser (Dejours C. , 2009d, p. 224). Plus précisément, la seule réponse valable à la question de l'action réside en ce que le travail d'élaboration doit être mené par les participants. A ce titre, il est d'abord question d'ouvrir un espace de pensée à partir de leur vécu subjectif du travail.

3. Il faut tout de suite penser aux risques que revêt ce travail d'élaboration collective. De fait, il peut provoquer des déstabilisations psychiques, rendant nécessaire l'érection de nouvelles stratégies collectives de défense sous peine d'aboutir à des conflits, voire à des décompensations individuelles. De surcroît, les modifications des conduites qu'il peut favoriser risquent de les exposer à des représailles de la part de leurs pairs et de leur hiérarchie.

Une fois ces principes posés, les participantes ont pu décider en conscience de s'engager ou non.

### I.7. Composition du groupe et planification du travail

Consécutivement à la réunion liminaire, un groupe de travail de neuf personnes volontaires est constitué. Ces dernières, toutes des femmes, exercent différents métiers au sein de différentes juridictions de la région Nord de la France. Le groupe est composé de 3 greffières, 5 magistrates et une directrice des services de greffe judiciaires. Précisons qu'une des magistrates volontaires est en arrêt de travail depuis plusieurs mois quand nous débutons le travail, et qu'elle nous rejoindra à partir de la troisième séance.

D'un point de vue pratique, nous décidons de réaliser sept réunions de travail de trois heures et demie chacune, espacées d'un mois environ. Pendant les séances, nous prendrons des notes pour inscrire certains *verbatim* que nous jugerons marquants ou qui auront valeur de *commentaire verbal*. Les notes serviront également à écrire les « étonnements » ou à décrire nos pensées incidentes qui surgiront lors des séances. Aussi, nous rédigerons une observation clinique à chaque fin de séance à partir de notre mémoire ; à cet effet les notes nous permettront de retrouver les formulations précises des participantes.

Au terme de nos rencontres, nous prévoyons de tenir une séance spécifique pour restituer une synthèse écrite qui retracera le travail d'élaboration collective<sup>130</sup>. Lors de cette réunion, le rapport sera discuté, nuancé, amendé, voire contredit. C'est une *analyse critique* de l'écrit que les participantes engageront avec le chercheur, dans le but de parvenir à une validation définitive du texte. Celui-ci témoignera des échanges, de la souffrance et du plaisir vécus dans la situation de travail, des interprétations, et des hypothèses explicatives qui auront

---

<sup>130</sup> Nous nous sommes donc rencontrés à huit reprises (rencontre d'analyse de la demande, six séances d'investigation clinique et une séance de restitution/validation du rapport).

permis de mieux comprendre le rapport entre la souffrance des volontaires et l'organisation du travail.

Les rencontres auront lieu, alternativement, dans les appartements d'une greffière et d'une magistrate. Le lieu d'exercice de la clinique collective a été décidé pour des raisons matérielles. Premièrement, les participantes ne pouvaient se réunir pendant leur journée de travail car la hiérarchie ne leur aurait pas permis de dégager un temps commun, puisque hostile à une démarche de ce type<sup>131</sup>. Deuxièmement, nous n'avons pu bénéficier d'un local disponible pendant les soirées<sup>132</sup>. Le lieu d'exercice de la clinique nous plongera donc dans l'intimité de deux des participantes. De plus, le temps sur lequel participeront les volontaires ne sera pas rémunéré. C'est pourquoi nous pouvons dire avant de débiter le travail, que le cadre est clairement en décalage avec ce que nous avons l'habitude de faire.

#### I.8. Éléments prescrits sur les métiers exercés

Nous allons désormais présenter quelques éléments pour décrire, dans les grandes lignes, les métiers des participantes. L'ensemble des volontaires exerce au sein des juridictions de la même région du nord de la France. Les cinq magistrates participantes sont toutes des magistrates du *siège*<sup>133</sup>, c'est-à-dire qu'elles exercent toutes un métier de *juge*. Les *juges* disent le droit – *jurisdictio* – en rendant des décisions de justice. Après une analyse des faits et une

---

<sup>131</sup> Une démarche syndicale orientée à partir des principes méthodologiques en psychodynamique du travail.

<sup>132</sup> Les rencontres duraient 3h30 de 20h à 23h30.

<sup>133</sup> En France, l'ordre judiciaire est divisé en deux catégories de magistrats. Les magistrats du siège que l'on appelle également magistrature d'assise, et les magistrats du parquet que l'on nomme aussi magistrature debout. Les magistrats du siège sont les *juges*, ils ont vocation à prononcer des jugements en appliquant la loi. Ils disent le droit en rendant des décisions de justice. Les magistrats du siège possèdent un statut qui leur garantit une indépendance renforcée. La Constitution prévoit ainsi leur inamovibilité, ce qui signifie qu'ils ne peuvent recevoir d'affectation nouvelle sans leur consentement, même en avancement. Cette règle constitue l'une des traductions concrètes du principe d'indépendance de l'autorité judiciaire.

Les magistrats du parquet, quant à eux, sont les *procureurs* (ou les substituts) et ils ont pour fonction de requérir l'application de la loi, en somme ils représentent la société et défendent ses intérêts. Au contraire des juges, ils ne bénéficient pas de la garantie d'inamovibilité et sont soumis au pouvoir hiérarchique de l'exécutif, c'est-à-dire du Ministère de la Justice. Cette subordination à l'exécutif découle de la nature même des fonctions des magistrats du parquet, puisqu'ils sont notamment chargés de l'application de la politique pénale du gouvernement.

discussion *au contradictoire des parties*<sup>134</sup>, ils prononcent leur décisions en appliquant la règle de droit pertinente. Leur décision est appelée *jugement* devant les juridictions d'instance, et *arrêt* devant les cours supérieures (en cours d'appel par exemple).

Trois des juges volontaires occupent une fonction de juge dite « placée »<sup>135</sup>, c'est-à-dire qu'elles sont affectées au remplacement de magistrats absents pour diverses raisons (conгés, stage, formation, arrêt de travail, etc.) ou au renforcement temporaire des effectifs d'une juridiction. C'est pourquoi, elles peuvent être amenées à changer régulièrement de fonctions, parfois tous les 4 mois. Au moment où nous les rencontrons, l'une des juges « placées » occupent une fonction de *juge* dans un tribunal de grande instance. Les deux autres occupent, quant à elles, des postes spécifiques de *juge d'application des peines* (JAP) et de *juge d'instruction*. La quatrième magistrate volontaire occupe une fonction de *juge départiteur* auprès du conseil des prud'hommes. Enfin, la dernière magistrate est *conseiller de cour d'appel*, c'est-à-dire qu'elle exerce ses fonctions au sein d'une cour d'appel.

Ensuite, trois *greffières* sont volontaires pour participer au collectif d'enquête. Une des greffières occupe un poste de greffière « placée »<sup>136</sup>. *Les greffières* sont des spécialistes de la procédure et ont la charge d'assister le magistrat, de préparer les audiences et d'authentifier les actes de la procédure. Elles ne dépendent pas hiérarchiquement d'un magistrat mais d'un(e) directeur(ice) des services de greffe judiciaires. Elles ont comme tâches, entre autres, d'enregistrer les affaires, de prévenir les parties des dates d'audience et de clôture, de préparer les dossiers pour les magistrats, de prendre en note le déroulement des débats, de rédiger les procès-verbaux, etc. Il est important de préciser que tout acte accompli en leur absence, s'il n'est pas justifié, peut être frappé de nullité. Pour terminer, les greffières jouent un rôle d'intermédiation entre les avocats, le public et les magistrats.

---

<sup>134</sup> *Au contradictoire des parties* signifie que chacune des parties a été mise en mesure de discuter l'énoncé des faits et les moyens juridiques que ses adversaires lui ont opposés. C'est un principe constitutionnel qui régit cette disposition intitulé *principe du contradictoire*. Ce principe est également invoqué par la locution latine *audiatur et altera pars* qui signifie « que soit entendue aussi l'autre partie ».

<sup>135</sup> La dénomination officielle de cette fonction est *juge placé auprès du premier président d'une cour d'appel*. Dans le jargon de métier, la dénomination des travailleurs est soit « juge placé », ou bien « placé » uniquement.

<sup>136</sup> Sur le même principe que la fonction de juge « placé », le greffier « placé » exerce temporairement ses fonctions dans les juridictions du ressort d'une cour d'appel pour opérer des remplacements ou faire face à un accroissement de l'activité.



Pour conclure sur la présentation des métiers des participantes, une volontaire occupe le poste de *directrice des services de greffe judiciaires*<sup>137</sup>. Cette dernière a des fonctions d'encadrement, d'administration et de direction. Elle dirige un service de greffe d'une juridiction et encadre le travail des greffiers et des agents administratifs de son service. Elle participe aussi à l'élaboration des budgets et veille à la bonne gestion des moyens matériels. Elle est sous l'autorité des chefs de juridiction<sup>138</sup>, met en œuvre leurs décisions et à en charge la bonne exécution des choix organisationnels édictés par ces derniers. Entre les chefs de juridiction et elle, se situe une directrice générale des services de greffe qui est sa supérieure hiérarchique directe.

Notons que cette présentation ne donne pas d'indications sur le travail réel, ni sur les différences et particularités qui composent ces professions. Elle permet au lecteur de situer les participantes dans le procès de travail et offre des éléments rapides de description de la prescription de leur poste.

Dorénavant, nous allons relater le travail d'investigation clinique mené pendant plusieurs mois avec le collectif de volontaires nouvellement constitué.

## II. L'enquête

### II.1. Début du travail collectif : Entre convivialité et évitement du travail réel

Dès la première séance, nous ressentons une ambiance chaleureuse même si certaines des participantes ne se connaissaient pas avant de débiter l'enquête. Nos hôtes<sup>139</sup> sont accueillantes, les manifestations de la convivialité et de la cordialité sont nombreuses et ce, dès l'entame du travail collectif. A chaque séance, les participantes apporteront des plats qu'elles auront elles-mêmes confectionnés, marquant par ces gestes leur engagement dans le travail.

---

<sup>137</sup> L'intitulé de ce poste était, jusqu'au décret du 13 octobre 2015, *greffier en chef*.

<sup>138</sup> Les chefs de juridiction sont le président (magistrat du siège) et le procureur (magistrat du parquet) d'une juridiction. C'est une dyarchie à laquelle est soumise la directrice des services de greffe judiciaire, c'est-à-dire que les deux chefs de juridiction règnent à position égale sur la juridiction. et du procureur.

<sup>139</sup> Rappelons, que les séances ont lieu, entre 20h et 23h30, alternativement dans les appartements d'une magistrate et d'une greffière.

Pour commencer, nous invitons les personnes à se présenter et à nous dire pourquoi elles ont choisi de s'intégrer à ce travail. Après un très rapide tour de table sans grand relief, les échanges peinent à s'animer. Malgré la bonne volonté des participantes et la convivialité instaurée entre elles, nous ressentons rapidement comme un malaise à discuter des questions de travail, une difficulté à évoquer avec un véritable enthousiasme les questions liées à l'activité. C'est d'abord par l'expérience vécue de notre malaise que nous repérons que la parole ne se déploie pas comme nous l'aurions imaginé. Dans la discussion nous ne parvenons pas à entendre de *commentaire subjectif* et nous assistons à une description objective, quasi-opératoire du travail des participantes. Décrire le décalage entre le prescrit et le réel ne constitue pas pour le collectif un objet d'intérêt au sein duquel les unes et les autres peuvent se retrouver. De cette situation semble se dégager un paradoxe entre une convivialité manifestement authentique et la difficulté à aborder les dimensions concrètes du travail.

Ce paradoxe peut cependant être levé : en effet, il s'avère rapidement qu'une certaine méfiance entre les participantes pourrait être à l'origine de l'enrayement de la parole. Ainsi que nous le verrons plus tard, ce dernier, pour être compris, doit être appréhendé aussi bien chez les juges que chez les greffières. Toutefois, c'est d'abord par de nouvelles paroles lancées par les greffières que nous en comprenons une des dimensions :

« *Mais vous, vous ne rencontrez pas les mêmes difficultés* », lance l'une d'elles aux juges ; « *on n'est pas pareilles* » ; « *nous on n'est que des fonctionnaires* ».

Nous comprenons progressivement que les statuts des unes et des autres ne sont pas étrangers à leur réticence à parler. L'une d'elles dira même à la fin de notre première rencontre :

« *on n'est pas de la même caste, enfin pas de la même classe* ».

Cette formulation très forte met ainsi en lumière ce qui ne peut être parlé : la vieille méthode de la domination et surtout ses conséquences affectives agissant à bas bruit. Nous comprenons alors qu'il va nous falloir d'abord en passer par l'évocation, de la part des greffières, des risques pour la santé mentale que constitue le fait d'avoir à subir la domination de la part des juges au sein de l'organisation du travail, ici réactivée par la configuration du groupe.

Si nous partageons, à notre insu, le présupposé d'une des juges initiatrices de la demande - « *on souffre de la même chose, donc on peut travailler ensemble* » - nous venions

de comprendre que nous nous étions trompé. La discussion ne se déployait pas aussi aisément que nous l'aurions pensé avant de débiter. La domination, inscrite dans une histoire et une institution, ne pouvait donc pas être évacuée.

## II.2. Une domination institutionnelle au sein des juridictions

Lors de la deuxième séance, les récits de la souffrance des greffières se manifestent, dans un premier temps, par une parole liée à l'expérience de la domination au sein de l'institution. C'est une *plainte* qui porte sur une domination institutionnelle, historique, « *archaïque* », qui est ici évoquée par les greffières, au sein d'une institution structurée par un principe « *féodal* » et, selon les dires des participantes, particulièrement marqué dans la ville où se situe leur juridiction.

« *Ici, le management, c'est archaïque, c'est moyenâgeux* ».

Ce qui paraît découler de cette expérience est un sentiment de réification, le sentiment d'être obligé « *de fermer sa gueule* », d'être un « *bouche-trou* », et plus généralement c'est le sentiment d'être « *un pion* » qui peut se déployer chez les greffières. Cette histoire de la domination semble, de l'avis de toutes, exister depuis « *toujours* » dans les juridictions. Nous sentons dans les propos un mélange de désarroi et de colère, mais aussi nous pouvons entendre de l'aigreur voire même de l'acrimonie contre l'institution judiciaire.

Cependant, les dimensions concrètes de la *domination* nous apparaissent comme évanescentes. En outre, nous ne retrouvons plus les discours centrés sur l'appartenance à une « *caste* » différente. Quand nous demandons aux intéressées de préciser la manière dont leur expérience de la *domination* se caractérise, nous pouvons entendre des critiques générales contre « *le management* » et une plainte visant « *la hiérarchie et l'institution* ». Néanmoins, nous n'arrivons pas à accéder à une description de ses formes concrètes dans le travail.

## II.3. L'évanescence de la domination : la rumeur

A de multiples reprises, les fonctionnaires évoquent des sanctions qui seraient prises à l'encontre des agents qui s'opposeraient aux directives de la hiérarchie. Ces sanctions seraient en quelque sorte « *le bras armé* » de la fabrique de la domination. Les juges participantes

restent, quant à elles, plutôt silencieuses quand nous abordons cet aspect de la situation de travail. Au fur et à mesure des échanges, nous n'arrivons toujours pas à entendre de récits pouvant mettre en forme le vécu des fonctionnaires. Nous ressentons tout de même des mouvements psychiques teintés d'agressivité. Quand nous les interrogeons sur la matérialité de ces sanctions, elles nous expliquent que ces dernières n'existent pas nécessairement de manière concrète. « *On n'est pas directement sanctionnée* ».

Quand, nous poussons notre incompréhension quant à ces sanctions, elles précisent légèrement agacées : « *en fait, on sanctionne avec des rumeurs, des mensonges, ça ne se voit pas mais on le sent, voilà* » ; « *c'est insaisissable, c'est des représailles latentes* ».

Nous comprenons que ces sanctions qui prennent une forme évanescente, voire spectrale, s'articulent autour de l'utilisation de la *rumeur*. La rumeur s'entend donc ici comme une vilénie qui briserait la réputation de celle qui en est la cible. La rumeur collerait à la peau et surtout à l'histoire professionnelle de la personne visée et opèrerait comme une mesure de rétorsion qui attaquerait les impénitentes.

*« Ici, quand tu parles, après on balance des rumeurs qui te reviennent à la figure et en fait t'apprends à baisser la tête » ; « Au final, tu apprends à apprécier l'illusion d'une vie tranquille »*

Néanmoins, nous ne savons rien de plus sur ces rumeurs ; de qui proviennent-elles ? Dans quelles circonstances adviennent-elles ? Quels problèmes de travail soulèvent-elles ? Seule leur fonction est énoncée : faire taire les contestataires et les faire rentrer dans le rang.

#### II.4. La prégnance des rapports sociaux de domination au travail

Face à notre incompréhension et nos interrogations, une des greffières se décide à prendre la parole et raconte un épisode professionnel douloureux mais parfaitement éclairant :

*« Le moment où j'ai failli tomber, c'est quand je bossais avec une juge des enfants. Elle déconnaît complètement sur les procédures, elle faisait des conneries et une grosse partie des jugements n'était pas dans les clous. Je lui ai dit et elle ne m'entendait pas. Je m'engueulais avec elle et on n'était pas d'accord mais en dernier ressort c'est elle qui avait toujours raison.*

*J'étais en souffrance et j'ai vraiment compris comment un truc comme Outreau<sup>140</sup> pouvait arriver. En plus, je sais que ça parlait sur moi dans le service, on disait Sarah, elle est comme ci, Sarah, elle est comme ça. Alors, au bout d'un moment, j'ai lâché l'affaire. Je me suis dit : « t'es en train de tomber en dépression ». Donc, pour tenir j'ai lâché l'affaire, je me suis mise à faire de la merde, à arrêter de penser. Je me rassurais en me disant que les auditions étaient filmées et que ça finirait par se voir que cette juge faisait n'importe quoi ».*

Ce témoignage met en exergue, de manière claire et sans détours, une situation qui nous permet de mieux cerner l'articulation entre domination et rumeur. L'évanescence de la domination disparaît dans cette parole brute et affectée. Ce cas extrême apparaît comme révélateur des formes que peut revêtir la domination. Par ce témoignage, nous comprenons qu'elle repose sur les rapports sociaux de travail au sein du tribunal et plus spécifiquement sur la *coordination* entre greffiers et magistrats. Les greffières doivent dans certains cas s'opposer aux magistrats, notamment si elles estiment que les règles de la procédure ne sont pas respectées<sup>141</sup>. Leur relation de travail est structurée par un rapport de domination qui marque un « *clivage entre magistrats et fonctionnaires* ». Le clivage en question se caractérise par un sentiment partagé qu'il existe des « *castes* » au sein de l'institution. Cependant, nous entendons aussi que ce « *clivage institutionnel* » n'est devenu délétère pour notre greffière qu'une fois que la *coopération*<sup>142</sup> avec la juge s'est trouvée détruite.

Il est tout de même important d'évoquer cette *domination institutionnelle* car elle situe d'emblée des différences de marges de manœuvre, d'autonomie et donc des différences dans le *rapport subjectif au travail* entre les participantes.

Dans cette perspective, l'affrontement à la domination fait partie des conséquences de l'organisation du travail et exige des modes d'adaptation psychologiques. C'est pourquoi une des participantes préconise que pour évoluer en tant que greffière dans l'institution, « *il faut accepter qu'on est faible* ».

---

<sup>140</sup> L'affaire d'Outreau est une affaire pénale d'abus sexuel sur mineurs qui porte sur des faits survenus à la fin des années 2000. Cette affaire a donné lieu à un acquittement de la majorité des personnes accusées. Elle a connu une grande résonance dans l'espace public et médiatique, et mis en évidence des dysfonctionnements de l'institution judiciaire.

<sup>141</sup> Rappelons que les greffiers sont les garants de la procédure judiciaire et qu'ils ont comme mission de s'assurer que les règles de procédure sont bien respectées. C'est pourquoi, leur signature permet d'authentifier les actes.

<sup>142</sup> Nous nous référerons dans la suite de ce texte à la définition de Christophe Dejours de la coopération : « *La coopération, ce sont les liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune.* » (Dejours, 1993).

Mais, ce sont aussi des critiques à peine voilées aux juges présentes dans le collectif, incarnation vivante de la domination, qui commencent à émerger. Concomitamment commence à sourdre, de façon de plus en plus patente, ce qui s'apparente à ce que Louis Le Guillant a nommé le « ressentiment permanent » des bonnes à tout faire. En effet, l'acrimonie et l'agressivité que nous avons ressenties de la part des greffières étaient donc réelles et elles semblaient se diriger sur les magistrates présentes<sup>143</sup>. On retrouve chez elles « une profonde amertume » (Le Guillant, 1961 [2006], p. 57), qui ne saurait être désindexée de la part centrale revenant au travail, et plus précisément au *déni du travail vivant* (Dejours C. , 2009d, p. 183) dont elles font l'objet aujourd'hui : « *aujourd'hui, on nous considère comme des gratte-papier* », dira avec morosité l'une d'elles.

Cet aspect pourra être évoqué, grâce à la description marquante du travail au Bureau d'Ouverture des Procédures (BOP), qui revient aux greffières. Cette description est proposée par une juge au moment où il est question de définir ce qu'est un poste intéressant, par rapport auquel il est alors mentionné comme un contre-exemple parfait : « *c'est un travail con, répétitif, c'est de l'abattage* ».

Qu'entend-elle par là ?

Le travail dévolu aux greffières à ce poste consiste à traiter administrativement les dossiers de chacune des demandes d'ouverture de procédure. Elles doivent notamment vérifier la complétude et la recevabilité administrative des dossiers instruits, activité répétitive s'il en est, qui peut dans certains cas les mener à automatiser leurs conduites.

Si certaines des greffières partagent ce point de vue, il n'en est pas de même pour toutes et l'une d'entre elles entreprend d'expliquer sa façon de faire :

*« aujourd'hui, le travail au BOP est fait de manière con, y a une réputation de « bras cassés » mais quand j'y étais je peux te dire que ce poste est beaucoup plus compliqué que tu ne le crois et quand il est bien fait ça évite beaucoup de problèmes par la suite. Mais comme ça ne voit pas c'est normal que tu ne le saches pas ».*

Ce qui « *ne se voit pas* » nécessite toutefois d'être précisé : c'est la capacité, explique la greffière, à « sentir » les dossiers bancals au premier coup d'œil, et ce malgré le fait qu'ils puissent correspondre aux standards administratifs. Cette anticipation s'appuie sur des savoir-faire discrets et sur une connaissance approfondie du travail des magistrats, à l'instar de ce qui

---

<sup>143</sup> Ce que les intéressées confirmeront lors de la séance de restitution/validation.

a été mis en évidence par la clinique du travail du *care* (Molinier, Le travail du care, 2013). Et de fait, ce n'est qu'après avoir été mise de la sorte en lumière que l'intelligence de la greffière que la juge revoit son jugement (« *c'est du beurre pour après, si on a quelqu'un d'intelligent* »).

Suite à ce développement, nous pouvons souligner un élément qui nous paraît essentiel. L'analyse des rapports de domination ne peut s'épargner dans notre cas d'une analyse du rapport subjectif au travail. *Le ressentiment, l'amertume et l'agressivité éprouvés par les greffières ne peuvent être compris sans considérer l'articulation intime existante entre le vécu de domination et le déni du travail vivant.*

## II.5. Une conquête d'un équilibre psychique pour les greffières

En dépit de ces contraintes, il semblerait qu'aujourd'hui, les greffières soient parvenues tant bien que mal à conquérir un équilibre psychique : toutes continuent en effet à travailler.

Par ailleurs, il est à noter que les revendications relatives à la domination prennent une tonalité particulièrement vindicative, chez certaines des greffières, qui s'avèrent être celles qui sont précisément les plus engagés dans le travail syndical. Nous reviendrons plus loin sur ce point qui mérite davantage de développements ; toutefois nous pouvons d'ores et déjà constater que l'équilibre psychique atteint par les greffières n'est en rien homogène.

## II.6. La directrice de service de greffe judiciaire, dans un entre-deux

La situation de la directrice de service de greffe doit néanmoins être évoquée dans la mesure où elle se distingue à la fois de celle des greffières et de celle des magistrates par certaines spécificités, liées entre autres à sa place au sein de l'organisation du travail. En effet, l'exercice de ce poste est pris d'une part dans le clivage magistrats/fonctionnaires et d'autre part, il se situe en position de supériorité hiérarchique vis-à-vis des greffières. La directrice de service de greffe occupe ainsi une place pour le moins inconfortable, dont les effets se font sentir jusques et y compris dans le collectif d'enquête : elle restera pendant une partie du travail collectif « un peu à part », ne semblant pouvoir trouver sa place ni auprès des greffières ni auprès des magistrates. Au début du travail, elle participera tout de même à la discussion sur la *rumeur* en évoquant une expérience passée douloureuse durant laquelle elle a été accusée de « harcèlement » par une partie de ses subordonnés : « *on a essayé de monter les gens contre*

*moi* », dira-t-elle. Dans un premier temps, son histoire ne déclenchera pas de reprises par les autres participantes.

Cependant dans la foulée, elle évoquera de manière assez surprenante ses soupçons sur la « réalité » de la souffrance au travail exprimée par certains agents de sa juridiction et sur son instrumentalisation :

*« c'est hyper à la mode la souffrance au travail. Euh... je veux dire qu'il y a une vraie souffrance et une moins vraie. Enfin... je veux dire qu'il y a des gens qui utilisent la souffrance aussi »,* nous dira-t-elle, lors de la première séance.

Nous verrons par la suite l'importance que comportera cette ambivalence pour la suite du travail.

## II.7. Les réticences des juges à évoquer leur souffrance

En outre, n'oublions pas que les réticences à évoquer le vécu subjectif et le travail réel ne sont pas uniquement l'apanage des greffières mais sont également très présentes chez les magistrates. Cependant, elles ne se manifestent pas de la même façon. Lors des deux premières séances, les juges restent plutôt en retrait et n'évoquent que de manière subreptice leurs difficultés. Lorsqu'elles se présentent, elles le font *ès qualités* et décrivent leur intérêt pour le « groupe de travail » et leur nécessité d'avoir « un espace de pensée collectif ». Cependant, elles ne s'engagent pas directement dans la discussion et leur attitude dénote nettement de celles des fonctionnaires. Elles restent comme à distance des premiers récits évoqués ci-avant. Elles écoutent avec attention les échanges mais n'y participent qu'avec une certaine parcimonie. De la même façon que chez les greffières, les juges restent vagues quant à ce qui est au cœur de leur travail, leur parole nous semblant à plusieurs reprises désaffectée : « *la cour d'appel, c'est l'antichambre de la mort* », peut ainsi affirmer la juge d'appel comme si elle énonçait la plus plate des banalités. Si leur réserve peut être en partie imputée à l'épanchement des greffières, il serait inexact de la réduire à cette dimension. Non seulement elle semble à plusieurs reprises teintée de paternalisme, mais plus encore elle revient à un mouvement qui appartient aux juges elles-mêmes. Ainsi que cela avait commencé à apparaître lors de l'entretien liminaire, il s'avère finalement que le discours des juges est infiltré par des défenses ayant pour effet de mettre à distance leur propre vulnérabilité au profit de celle des justiciables et des fonctionnaires. Une des juges ira jusqu'à identifier et à nommer ce mouvement dans des termes aussi ironiques que



lucides : « *c'est la dimension « sacrificielle » des juges du syndicat de la magistrature* ». L'accès à la souffrance nous était donc – du moins temporairement – empêché.

Ce n'est qu'à la troisième séance, avec l'arrivée dans le collectif d'une juge en arrêt de travail, épuisée et en grande souffrance, qu'une dynamique nouvelle va pouvoir s'enclencher. En effet, la magistrate, à peine arrivée, commence à relater son vécu de souffrance et éclatera plus tard en sanglots.

## II.8. La souffrance d'une juge

Comme nous l'avions fait lors de la première séance, nous l'invitons à se présenter et à nous faire part des raisons qui l'ont poussée à participer au collectif d'enquête. Tout de suite, elle évoque son sentiment de résignation : « *je suis à l'instruction, et je me dis comment je vais faire pour tenir encore 35 ans ?* ».

Ensuite, elle explicite avec beaucoup de colère sa participation à un ordre judiciaire qu'elle juge inique :

*« Quand je vois à quoi je participe, je suis révoltée. Quelle justice on veut ? Quand je vois qu'Agnès Saal<sup>144</sup> passe en CRPC<sup>145</sup> .....je suis dégoûtée de voir des traitements différents. Là, on voit que le parquet n'a pas envie que cela aille plus loin. De toute façon, il y a plein de procureurs qui sont juste soucieux de leur carrière et qui ne veulent pas faire de vagues. En même temps pour renvoyer en correctionnel dans ce cas-là, il faut en avoir ».*

La critique de l'institution judiciaire est ici acerbe et sans ambages. L'évocation de sa révolte s'appuie sur un fait divers médiatique et judiciaire qu'elle juge représentatif du système judiciaire français. Elle exprime une souffrance qui semble naître de sa participation dans son travail à un système qu'elle réprouve. Plus précisément, cette situation n'a selon elle été

---

<sup>144</sup> L'affaire Agnès Saal est une affaire judiciaire et médiatique française survenue dans le courant de l'année 2015. Agnès Saal, alors directrice de l'Institut National de l'Audiovisuel (INA), était suspectée d'un détournement de biens publics consécutif à ses notes de taxi. Plus de 40 000 euros de frais de déplacement auraient été facturés à l'INA en dix mois. Son fils aurait également bénéficié illégalement de plus de 6 700 euros de frais de taxi pour ses déplacements privés (Renault, 2015).

<sup>145</sup> La Comparution sur Reconnaissance Préalable de Culpabilité (CRPC), nommée également *plaider-coupable*, est une procédure judiciaire qui permet d'éviter un procès à une personne qui reconnaît les faits qui lui sont reprochés. Cette procédure est proposée par un magistrat du parquet, le procureur de la République.

possible qu'en raison d'un laxisme sélectif et calculé par le parquet et notamment les procureurs, pour être mis au service de leur carrière.

La juge poursuit et décrit dans le détail la situation dans laquelle elle était plongée, ce qui nous permet de mieux comprendre le chemin causal ayant conduit à sa décompensation. Elle raconte sa prise de poste en tant que juge d'instruction et la masse de dossiers qui s'entassaient au fur et à mesure que les jours passent : « *des piles et des piles de dossiers qui s'accumulent* ».

Ensuite, elle mentionne ses rapports tendus avec un jeune procureur qui, pour faire avancer ses dossiers, ne s'embarrasse que peu de certaines règles : « *il fallait tout le temps que je dise : Non !! Le cadre c'est ça. Il fallait rappeler la position qui est celle de la loi* » ; « *je devais tenir les règles, les rappeler même s'il fallait aller vite* ».

Nous comprendrons par la suite que c'est une forme d'invite indirecte à bâcler son travail qui lui a été faite. Tordre un certain nombre de règles au nom de la pression temporelle et pour « *faire face au flux des dossiers* ».

Son épuisement semble s'être fait sentir quand concomitamment à la surcharge de travail et à la tension avec le procureur, elle a senti la coopération et la confiance avec sa greffière s'effriter. Elle semble s'être retrouvée seule : « *ici, il ne faut surtout pas dire. C'est une ambiance où on ne dit pas* » ; « *on doit se débrouiller, on travaille seul* » ; « *il fallait que j'arrête de me plaindre* ».

Au sein même du syndicat et avec ses collègues, le soutien ne semble pas avoir été opérant. On l'a encouragée à tenir, à tenter de dépasser cette difficulté, mais sans forcément qu'une écoute centrée sur les problèmes de travail ait pu être réalisée. Plus tard, une des juges initiatrices de la demande dira : « *j'ai appris l'arrêt maladie de Sandrine par hasard alors qu'elle venait à toutes les réunions du syndicat* ».

Cette situation paraît être révélatrice d'un effondrement plus général de la *coopération*. L'expérience de la solitude semble avoir envahi notre jeune juge et l'épuisement être devenu massif face aux contraintes imposées par l'organisation du travail : « *j'ai senti que mes collègues n'étaient pas comme moi* » ; « *la solitude, c'est ça qui est fatigant. Quand tu as des appels du parquet, dire niet, tenir, ça nécessite de la force* ».

La solitude est devenue d'autant plus massive qu'elle a eu écho de rumeurs qui circulaient à son sujet : « *on me disait machin a dit ci et machin a dit ça* ». Nous comprenons alors que la rétorsion par la rumeur n'est pas le lot exclusif des greffières, et que les rapports de domination ne sont pas aussi unilatéraux que ne le laissaient entendre les premiers récits.

Néanmoins, ce qui semble avoir été le plus douloureux est le sentiment d'avoir en quelque sorte trahi son éthique professionnelle : « *le franchissement de la ligne rouge, c'est le pire et tu ne le vois pas venir. C'est ça le plus usant quand tu franchis la ligne rouge* ».

Sandrine n'éclaire pas plus son propos ; cependant commencent à faire sens l'entame de son témoignage et sa révolte liée à sa participation à un système inique. Elle se contentera de préciser que, pour tenir dans cette situation accablante, elle a lâché momentanément sur des principes professionnels qu'elle jugeait fondamentaux.

Et aujourd'hui, c'est avec un fort sentiment de culpabilité qu'elle se présente à cette séance. Elle estime n'avoir pas été suffisamment solide et désormais ne souhaite plus retrouver un poste similaire à celui qu'elle occupait avant son arrêt de travail : « *il ne faut pas que je retourne au pénal. Je ne vais pas tenir, il faut une force physique* ». Cette culpabilité semble s'articuler au « franchissement de la ligne rouge » du métier d'une part, et à l'échec de n'avoir pas su tenir dans cette situation d'autre part, « de n'en avoir pas eu », à l'instar de ce qu'elle dit du procureur de l'affaire Saal.

Ce témoignage est le premier qui nous permet d'entendre, et ce de manière bruyante, la souffrance des juges. Il contribuera définitivement à l'instauration d'une confiance entre les participantes. Même si deux autres magistrates n'évoqueront quasiment jamais leurs difficultés et leur souffrance, les participantes avaient réussi un tour de force : celui de briser une résistance aux premiers abords inébranlable, engendrée par la méfiance enracinée dans le déni du travail vivant et dans le vécu de la domination. Ce récit a ainsi permis par la suite des discussions plus vives et même l'expression de désaccords importants.

## II.9. Une dissonance dans le collectif

Les débats pendant les trois premières séances nous avaient donc permis de comprendre qu'entre les différents métiers, les vécus étaient substantiellement différents. Toutefois, le collectif était parvenu à un degré de confiance suffisamment important pour pouvoir, enfin, discuter du travail réel. La possibilité d'évoquer suffisamment longuement le vécu douloureux et hétérogène de la domination dans le travail en avait été un maillon essentiel.

Or, en psychodynamique du travail, la question de l'action ne peut précisément pas s'épargner une analyse des *ressorts subjectifs de la domination* (Morice cité par Dejours (Dejours C. , Souffrance en France, [1998] 2009, p. 15). Autrement dit, elle soutient que pour agir il est important d'éclaircir les ressorts du *consentement* dans une organisation du travail.

Les discussions ont mis en lumière que l'expérience de la domination dans le travail n'avait pas la même signification entre les participantes et qu'elle dépendait surtout du métier exercé au sein de l'institution.

Dans l'après coup, nous pensons que les difficultés initiales à discuter relevaient d'une *dissonance* du collectif. Ici, c'est bien le terme de *dissonance* qui est avancé ; plus précisément, il semblerait que les participantes n'aient pas été totalement d'accord sur l'utilité et le sens conférés à l'évocation de leur vécu de souffrance. Il a donc fallu en passer par un engagement concret des volontaires dans les discussions sur le travail et sur *le rapport subjectif au travail* des unes et des autres pour trouver une *harmonie* dans l'espace délibératif. *L'harmonie* serait à entendre comme *l'arrangement des sujets d'un collectif dans un rapport de concordance*. C'est-à-dire qu'il a fallu que les participantes se mettent *réellement* d'accord sur le sens du travail qu'elles menaient. Il nous semble que c'est justement le but recherché dans le travail d'analyse et de reformulation de la demande préalable à toute enquête. Cependant l'accord collectif n'est jamais préalablement acquis et il se rejoue toujours dans les premiers temps de l'investigation.

*L'harmonie* a ainsi permis non pas un placage des expériences des unes sur celles des autres ni une attention irénique, béate et victimaire du vécu de l'autre<sup>146</sup>, mais plutôt une écoute active du travail de l'autre, un engagement subjectif dans la délibération et une reconnaissance de la singularité de la souffrance vécue par chacune. *L'harmonie* serait ainsi une condition *sine qua non* de l'instauration de *l'authenticité de la parole* (Dejours C. , [1980] 2008, p. 243).

Par ailleurs, l'évocation de la souffrance des greffières et la mise en lumière du ressentiment éprouvé à l'encontre des juges a constitué une prise de risque importante ; de fait, un déni de la part des magistrates aurait pu leur être opposé ou la suspicion des greffières à

---

<sup>146</sup> Comme nous pouvons le retrouver dans les dispositifs de « gestion du stress » par exemple, qui peuvent se matérialiser par des « groupes de parole » ou des « cellules d'écoute » (Lhuilier, 2009). Un cabinet de consultants/psychologues précise sur la plaquette de présentation de son activité : « *Le groupe de parole professionnel n'est pas une discussion, ni un débat d'idées, ni un lieu pour convaincre l'autre. C'est un mode pédagogique de travail en groupe qui offre à chaque participant la possibilité de s'exprimer à partir de lui-même et de son expérience vécue, avec d'autres professionnels, dans un même objectif de partage et dans un cadre d'échanges spécifique, assuré par les facilitateurs. Il permet à chacun de sortir de l'isolement par la reconnaissance de vécus similaires* » (Aganisia). Assurément, ces pratiques à visée « cathartique » oblitèrent trois éléments centraux de notre pratique : le vécu du travail en tant qu'il est d'abord une souffrance, la dimension délibérative du travail collectif et les risques inhérents à la délibération, et pour finir les rapports sociaux de domination. Ainsi peuvent-elles se rapprocher de ce que Lise Gaignard a nommé « *les techniques de réduction du malheur* » (2013).

l'encontre des juges se maintenir. De la même façon, le témoignage de Sandrine aurait pu rencontrer l'hostilité aussi bien des greffières que des juges : il aurait pu être impossible pour les premières d'entendre la souffrance au travail d'une « dominante », cependant que le déni de la souffrance des secondes aurait pu se resserrer encore davantage.

Mais *l'écoute risquée* à laquelle s'étaient engagées les unes et les autres a permis que non seulement ce ne soit pas le cas mais qu'en outre un mouvement dynamique s'instaure définitivement. Nous pensons que le collectif d'enquête a pu se mettre au travail à partir du moment où la part de souffrance dans l'expérience vécue, en tant qu'elle représente ce qu'il y a de plus *radical* chez l'être humain, le *sentiment de soi* par excellence (Henry, 1990)<sup>147</sup>, a pu être reconnue. Le lien entre ses membres ne s'est pas fondé sur la cohésion face à l'ennemi commun, mais bien plutôt sur la reconnaissance de la singularité de la souffrance en lien avec le travail.

Nous pouvions désormais aborder une nouvelle étape dans l'élaboration et notamment discuter les différentes dimensions du travail réel.

## II.10. La souffrance des juges : Souffrance éthique, solitude et délitement des coopérations

Assurément, le témoignage de Sandrine a débuté par l'expression d'un sentiment de révolte lié à sa participation à un système judiciaire qu'elle considère comme injuste. A la quatrième séance, une des juges initiatrices de la demande évoque dans le prolongement de ce témoignage : « *moi, je suis habitée par l'idée qu'on peut faire des choses qu'on réproouve. Je me demande tout le temps : « et si Vichy revient ? On appliquera la loi mais jusqu'ou ? » »* A la suite de cette considération, qui marque l'importance d'un questionnement politique mais qui ne se traduit pas par un récit relié au travail réel, une magistrate poursuit :

---

<sup>147</sup> « *la souffrance est joie parce que en elle, dans son contenu et dans ce qu'elle est, se réalise l'être-donné-à-soi, la jouissance de l'être, parce que son effectivité phénoménologique est cette jouissance. La joie est souffrance parce que l'être-donné-à-soi de l'être, sa jouissance réside et se réalise dans le s'éprouver soi-même de son souffrir, parce que le contenu phénoménologique effectif de la joie est la souffrance de ce souffrir* » (Henry, 1990, p. 833)

*« on n' a pas les moyens de rendre une bonne justice mais j'ai l'impression que tout le monde s'en fout. Mais jusqu'où on va comme ça ? Par exemple, quand on fait des injonctions de payer, il faut dire qu'au bout de 50 on n'est plus la même, on y voit plus très clair ».*

Ici nous entendons une dénonciation du manque de moyens, mais aussi le risque encouru par les juges du fait de la surcharge de travail, qui les confronte à un dilemme dans la mesure où le choix ne peut que conduire qu'à dégrader son travail. Des interrogations émergent alors, qui sont le corollaire d'un questionnement qui lie éthique et travail ; deux magistrates expliquent :

*« quand on a 550 dossiers sur le bureau, qu'est-ce qu'on sabre ? Au début, je me dis que je ne vais pas le décider toute seule. Mais quand j'en parle aux collègues on me dit que ce n'est pas ma responsabilité, que je suis polluée par l'affectif » ; « il faut le dire, moi je n'applique pas tout le temps les grands principes et à 11 heures du soir, on ne juge pas pareil ».*

Ainsi percevons nous chez ces juges les craintes liées au fait de réaliser des actes qui iraient à l'encontre des principes professionnels. Ce que nous savons grâce aux apports de la clinique du travail est que le fait d'être amené à accomplir des actes répréhensibles sur le plan de l'éthique professionnelle peut provoquer un conflit psychique qui viendrait menacer l'équilibre identitaire des sujets. Le conflit intrapsychique dont il est question porte le nom de *souffrance éthique* en psychodynamique du travail. (Dejours C. , Souffrance en France, [1998] 2009).

Ainsi les juges sont-elles passées d'un questionnement politique à une dénonciation générale pour aboutir à un récit d'actes réalisés dans le travail (*« je n'applique pas les grands principes »*). La souffrance semble se loger dans ces actes qu'elles réalisent tout en sachant qu'ils vont à l'encontre de ce qui leur semble juste. Une formule de Pascale Molinier prend ici tout son sens :

*« ce qui me fait souffrir dans le travail, c'est moi-même dans la situation, ce sont mes propres actions, ce que je fais et avec quoi je suis en désaccord, ce que je ne fais pas et souffre de ne pas pouvoir faire ; mais aussi, et peut-être avant tout : ce que je fais sans savoir vraiment pourquoi je le fais et si je fais bien de le faire »* (Molinier, 2002, p. 137).

Si l'ensemble de la proposition est extrêmement éloquent, sa fin jette un éclairage singulier sur le témoignage des juges : il existe parfois chez elles un *doute* relatif à la validité

de leur position (« *qu'est-ce que je sabre ?* ») qui nous déplace légèrement du vécu de souffrance éthique. Plus précisément, ce doute porte sur des décisions prises individuellement, qui, ne semblent aujourd'hui plus pouvoir être élaborées collectivement. Ainsi le vécu de souffrance semble-t-il être hétérogène pour les juges et oscille entre une souffrance éthique – marquée par la « trahison des grands principes » –, et une *souffrance déontique* (Demaegdt, 2012) qui porte sur l'expérience de la solitude relative à l'absence de délibération et donc de repères pour faire face au réel de la surcharge. Dans ce dernier cas, c'est bien du délitement retentissant de la coopération dite *horizontale* – entre pairs autour du métier – dont il s'agit.

Avec l'effondrement des coopérations, ce sont les règles de métier qui sont de moins en moins discutées et se désagrègent. Une magistrate reprend :

*« Quand on ne laisse pas faire on passe pour la chieuse. Par exemple, pour les stagiaires de Master 2<sup>148</sup> j'ai commencé à demander à ce qu'ils sortent quand on délibère. Légalement, ils ne peuvent pas assister aux délibérations. On me dit, « il faut être sympa ». Il faut être sympa oui, mais c'est pas légal. Il faut supporter d'être un peu l'emmerdeuse. C'est compliqué parce qu'au début on fait quand même ».*

Ne pas lésiner sur les règles de métier expose ainsi la récalcitrante à la disqualification. « Être sympa » paraît signifier une forme de « *laisser faire* » qui se traduit par une injonction à se conformer à une conduite souple et conciliante avec les stagiaires. Mais le délitement de la coopération se révèle également dans sa dimension plus *verticale*<sup>149</sup>, évoquée par la seule des juges à d'abord avoir été greffière, puis greffière en chef avant de devenir magistrate :

*« l'application du droit c'est moi. On peut bosser quand chacun sait ce que l'autre fait. Mais, y a une candeur des juges, ça ne les intéresse pas le travail des greffes. Ils sont dans une tour d'ivoire. Alors on laisse faire et aujourd'hui par exemple, en France 20 % des peines sont illégales ».*

---

<sup>148</sup> Des étudiants de Master 2 en droit sont amenés régulièrement à réaliser leur stage dans le tribunal de grande instance. Ils se situent parmi les catégories de travailleurs les plus dévalorisés puisque, aux dires de toutes, ils sont nommés avec ironie et péjoration « les esclaves ».

<sup>149</sup> Statutairement les greffiers ne sont pas sous l'autorité hiérarchique des juges. Néanmoins, il y a une asymétrie *une inégalité* entre eux car il existe d'une part une différence de statut, et d'autre part c'est le juge qui va être prescripteur du travail du greffier et non l'inverse. C'est pourquoi nous considérons qu'une large part de la coopération entre ces deux métiers relève de la coopération *verticale*.

Ici commence à apparaître une critique à un double niveau : les juges se désintéressent du travail des greffes, sur lequel ils décident en outre de ne pas exercer la fonction d'arbitrage (« *on laisse faire* ») inférée par leur statut.

Lorsque la magistrate précise ce qu'elle entend par le terme de « candeur », nous commençons à entrevoir une critique à peine dissimulée du travail de certains greffiers ; la « candeur » permet en effet l'évitement de la confrontation avec ces derniers lorsque se posent des problèmes de travail. Au moment où elle évoque la *candeur des juges* nous l'associons très directement à « *l'être sympa* » auquel certains magistrats sont incités à se calquer. « Candeur » dans certaines situations ; « sympathie » dans d'autres ; autant de formulations nébuleuses n'étant rien d'autre qu'une prescription détournée les enjoignant de ne plus s'embarrasser du respect de certaines règles de métier. Dès lors, le repli défensif dans la « tour d'ivoire » n'a plus rien d'étonnant.

Avec l'enchaînement des récits, il apparaît plus clairement que l'effritement de la coopération semble être en partie lié à l'abandon de la part des juges de leur travail d'arbitrage. *L'arbitrage* permet en effet d'éviter les risques de déliaison qu'encourt un collectif de travail du fait de la délibération, surtout lorsqu'il existe des divergences sur les manières de faire face à des imprévus du travail (Dejours C. , 2009d). Cependant, Christophe Dejours indique que pour être en position d'arbitrer et pour être entendue, la personne qui arbitre a besoin d'avoir un statut différent de celui des autres, un supplément qui lui est conféré par *l'autorité*. Or, l'autorité des juges n'est pas juste « *octroyée par le statut* » (*Ibid*, p. 133) ; elle est aussi « *fondée sur la compétence professionnelle* ». Selon l'auteur, cette dernière repose entre autres sur « *l'écoute risquée* », que nous avons déjà évoquée et qui est la capacité d'entendre, d'écouter les opinions des autres au risque de se laisser déstabiliser par elles. Plus précisément et pour celui qui arbitre, cette compétence est nécessairement fondée sur l'expérience du « *travailler* » d'une part, et sur une connaissance de l'activité des membres du collectif qui coopèrent d'autre part. Ici, il semblerait que la surcharge de travail, le désintérêt des juges pour le travail ainsi que le repli défensif bloquent en partie la formation d'une coopération authentique reposant sur la délibération. Ce qui en découle est une forme de cautèle envers les juges qui ne transigent pas sur les règles de métiers :

« *A la fin d'une journée, quand je me change je vois que ma robe était à l'envers. En fait, j'ai passé toute la journée avec ma robe à l'envers et personne n'a rien dit. Quand je m'en suis rendu compte, j'ai eu honte et j'étais en colère. Putain, tout le monde l'avait vu et personne ne m'avait rien dit* ».



D'après cette juge, le caractère intentionnel de ce silence est indiscutable et le sentiment d'humiliation face à cette situation est encore très présent. Par ce récit, nous sommes amenés à nous poser une question : ce pourrait-il que l'autorité, fondée sur la compétence professionnelle, soit en crise ?

Quels liens, alors, pouvons-nous identifier entre les défenses et l'organisation du travail régie par le *New Public Management* ? Nous y reviendrons ultérieurement ; pour l'heure, nous nous contenterons de remarquer que la dégradation de la coopération semble aussi se manifester dans sa dimension *transverse*<sup>150</sup> :

« Le SPIP<sup>151</sup> me fait chier, explique la juge de l'application des peines (JAP) ; ils se mettent en grève parce qu'ils manquent de considération et à cause de leurs conditions de travail, ok, je comprends. Mais ils ne font pas la base, merde ! [...] On avait du retard sur l'enregistrement des procédures, donc quand je suis arrivée on a commencé à le rattraper. Mécaniquement, ça a accentué le travail du SPIP, c'est clair. Mais aujourd'hui, ils bloquent le travail avec nous parce qu'on leur file trop de travail. Et ils ne veulent plus discuter, le directeur du SPIP me dit : « vous vous défaussez sur nous ». [...] Maintenant, on reçoit 40 mails par jour du SPIP, des rapports d'incidents pour des broutilles. En plus, ils ne donnent pas certaines réponses aux probationnaires, ils leur filent le numéro de notre ligne directe pour nous appeler. [...] Quand j'ai eu une syndicaliste du SPIP au téléphone, elle m'explique que tout ce qu'il se passe pour eux, les difficultés, le sous-effectif. Je comprends tout ça, mais on ne peut plus bosser, j'ai donc fait un rapport. Et là le directeur [du SPIP] m'appelle et me dit : « vous avez foutu le feu au SPIP ». Donc, si je comprends bien, il fallait excuser les autres parce que c'est dur leur boulot. Mais qui va exiger aux autres de bien faire leur travail ? Je vois que chacun est replié. Ils se mettent en grève d'accord, mais ils ne font pas la base. Et le pire, c'est qu'aujourd'hui j'apprends qu'un probationnaire<sup>152</sup> a assassiné sa femme, j'ai passé une journée horrible ».

---

<sup>150</sup> La coopération transverse est la « coopération entre les prestataires d'un service et les bénéficiaires de ce service » (Du Tertre, 2013, p. 38).

<sup>151</sup> Le Service Pénitentiaire d'insertion et de Probation (SPIP) est un service de l'administration pénitentiaire qui a pour mission de s'assurer qu'un justiciable condamné, incarcéré ou non, comprenne sa peine et de préparer la réinsertion dans la société des détenus lors de leur sortie de prison. L'objectif de ce service est de réduire les risques de récidive. La juge qui évoque cette situation occupe une fonction de juge de l'application des peines (JAP).

<sup>152</sup> Condamné en cours de probation. La probation est une période au cours de laquelle un condamné placé hors du système carcéral doit respecter des obligations d'assistance et de contrôle fixées par le comité de probation et d'assistance aux libérés, présidé par le juge de l'application des peines (JAP).

La coopération entre les travailleurs de différents services, indispensable pour que le travail soit bien fait, est ici incontestablement mise à mal. Plus encore, il est impossible de nier les effets particulièrement délétères de ce délitement :

« *C'est comme pour les expertises. Ils justifient des trucs qu'on peut pas justifier. On entend, je fais des « rapports de femmes de ménage » parce que je suis payé comme une femme de ménage<sup>153</sup> ».*

Si les revendications sont suffisamment fondées pour paraître légitimes aux yeux de la majorité des juges du SM, il n'en reste pas moins que les modes d'action choisis sont à divers égards problématiques. En effet, la grève paraît servir de levier à la mise en place d'une défense centrée sur un repli aux conséquences désastreuses, dont les exemples sus cités nous aurons permis de comprendre qu'elles sont structurées par une autre forme de grève, bien connue des cliniciens du travail : la *grève du zèle*.

Cette dernière signe l'arrêt volontaire de la part des travailleurs de la mobilisation de leur intelligence en obéissant strictement aux ordres et aux procédures. Au sein du service concerné, les *modus operandi* et les protocoles liés à la réglementation sont semble-t-il tous respectés, c'est notamment cet argument qu'arguera le directeur de l'établissement pour se décharger de toute responsabilité. Reste que les dysfonctionnements se manifestent finalement par un retour fracassant du *réel du travail* via le meurtre commis par le probationnaire.

La juge explique que la syndicaliste du SPIP, avec qui elle a eu un échange, reconnaît les défaillances de l'organisation du travail du service mais se défend, elle aussi, d'une quelconque responsabilité par le truchement de la dénonciation de la dureté de ses conditions de travail. Il ne s'agit pas ici de dénier les difficultés vécues par l'administration pénitentiaire mais plutôt de comprendre ce qui est en jeu lorsque la coopération s'effrite à tel point qu'elle puisse conduire à des situations aussi problématiques<sup>154</sup>. Lors de la séance, notre juge est

---

<sup>153</sup> Ce verbatim est probablement directement emprunté par la juge à l'un des psychologues experts nommés lors de l'affaire Outreau. Celui-ci avait justifié d'une faute professionnelle grave au prétexte d'avoir été payé « au tarif d'une femme de ménage » (Le Monde, 2005).

<sup>154</sup> Un cas se rapprochant de celui décrit est rapporté par E, Alt et M-A, Le Theule : « En février 2011, le Président de la République, après le meurtre d'une jeune femme par un condamné qui venait d'être libéré, avait déclaré : « *Quand on laisse sortir de prison un individu comme le présumé coupable sans s'assurer qu'il sera suivi par un conseiller d'insertion, c'est une faute. Ceux qui ont couvert ou laissé faire cette faute seront sanctionnés, c'est la*

profondément affectée par le meurtre commis par le probationnaire et sa critique à l'égard du travail du SPIP est si acerbe et sans concession que cela nous interpelle. Mais, ce qui l'enrage par-dessus tout ce sont les reproches et les critiques proférés par le directeur du SPIP. C'est dans un second temps, quand les voies de la délibération lui semblent obstruées, qu'elle décide de rédiger un rapport pour mettre en lumière ce qui lui apparaît comme des défaillances majeures. Son opposition engendrera en retour l'accusation de la part du directeur du SPIP d'être « l'incendiaire » du service, alors qu'au vu de la mobilisation collective dans le service nous pouvons raisonnablement penser que « l'incendie » semblait s'être déclaré depuis déjà un certain temps. La *colère* éprouvée par la JAP semble être le fruit de l'expérience douloureuse du *réel du travail*, de la confrontation au refus de coopérer des agents du SPIP et de la survenue inattendue d'un meurtre. Sa colère a clairement comme conséquence d'euphémiser les difficultés du SPIP.

Ici, dans le délitement de la coopération transverse semble se dévoiler une « *coopération réduite à la recherche des compatibilités* ». Ainsi que le souligne Dejours (2009d, pp. 87-88), cette formulation renvoie à ce qui advient lorsque l'activité individuelle rentre dans un « *dialogue exclusif avec les objets techniques* ». Autrement dit, chacun de manière individuelle réalise son travail, rédige ses rapports, remplit les logiciels de gestion, répond aux mails, etc., au détriment des relations avec les collègues qui, si elles ne disparaissent pas complètement, tendent à se réduire à la seule prescription.

Ici apparaît que ce qui est attaqué en premier lieu est la délibération collective. Plus précisément, il semblerait que toute la mobilisation de l'intelligence ne soit pas compromise par la grève du zèle. Il s'agirait plutôt d'un arrêt en secteur, la suspension de l'intelligence portant spécifiquement sur sa dimension délibérative, à savoir la *phronèsis*. Ainsi pouvons-nous regretter que le mouvement de grève collectif fondé sur le manque de considération et sur la dénonciation des conditions de travail participe paradoxalement du délitement de la coopération et notamment de sa dimension *transverse*<sup>155</sup>.

---

*règle* ». Le rapport de l'inspection des services judiciaires, remis postérieurement, a mis en évidence la dégradation du service de probation par le manque d'effectifs. Il n'a pas imputé de faute à un magistrat ou à un fonctionnaire. Mais la grève qui a suivi la déclaration présidentielle a mis en évidence le caractère insupportable de l'injonction paradoxale faite aux magistrats, d'autant plus intolérable qu'elle intervenait dans le contexte d'une pénurie de moyens » (2011, p. 137).

<sup>155</sup> C'est le JAP qui saisit le SPIP pour le suivi d'un condamné.

Au fur et à mesure des séances, les discussions se complexifiaient ; le moins que l'on puisse dire est que l'arrivée de Sandrine avait pu être mise au service de l'ouverture d'un espace d'échanges dynamiques et fructueux, nous permettant d'accéder à un nouveau matériel et d'amorcer véritablement le travail d'élaboration. Dès lors, il devenait possible d'entendre avec plus d'acuité et de profondeur les vécus de certaines qui jusque-là ne s'étaient que peu exprimées.

### II.11. L'expérience douloureuse de la directrice des services de greffe judiciaires

C'est le cas en particulier de la directrice des services de greffe judiciaire, qui avait dans un premier temps évoqué une accusation de harcèlement dont elle avait fait l'objet sans que cela n'ait provoqué de relance de la discussion. Avec la modification de la dynamique, elle se risque à nouveau à parler de son histoire passée et l'attention des autres se fait sentir, ce qui semble l'inciter à poursuivre.

A l'entendre, sa souffrance est encore très vive et elle nous décrit l'accusation portée à son encontre par ses subordonnés alors qu'elle travaillait dans une autre juridiction : *« on a dit que je harcelais les gens »*. A l'évocation de ces termes, sa voix devient tremblotante et des sanglots surgissent. Nous comprenons alors que cette expérience vécue constitue la raison centrale de sa venue dans le collectif : *« j'ai encore des choses en travers de la gorge, en fait on m'a reproché d'arriver trop tôt, de trop bien travailler »* ; *« on m'a dit, Nicole tu es trop investie »*

Elle poursuit : *« je devais faire tourner le service ; et après on est venu me reprocher de bien faire mon travail »*. Elle n'en dira pas plus sur ce qui lui a été demandé car elle souhaite avant toute chose que soient reconnus son engagement et sa loyauté. Elle se sent trahie et elle ressent encore la blessure brûlante de cette accusation : *« on a voulu me faire passer pour un monstre »*, nous dit-elle en larmes. Elle souhaite faire part au groupe de son sentiment d'injustice et cible en particulier les comportements de ses subordonnées :

*« Ce que je demandais aux gens c'était juste de travailler normalement. Mais franchement, le fonctionnaire qui a un poil dans la main, ce n'est pas qu'un mythe, ça existe »* ; *« certains dans ce service avaient une devise : « Tout travail bien fait est un boulot fait par les autres ». Alors on refourguait le boulot aux autres, ce n'était pas juste »*.

Elle en veut principalement à ses subordonnés qui l'ont trahie ; son interprétation de la situation se limite à un angle restreint : celui du conflit interpersonnel avec un groupe de paresseux qui ne souhaite pas se mettre au travail. Il est intéressant de constater qu'aucune critique n'est émise à l'encontre de sa hiérarchie ni des tâches qui lui ont été commandées dans le travail : *« j'ai d'abord été sanctionnée par mes collègues, alors qu'ils me faisaient des grands sourires »*, dira-t-elle avec âcreté. De plus, elle mentionne sa grande solitude : *« dans une situation comme ça on se rend compte que quand on est greffier en chef on est seul »*.

Suite à la plainte d'une partie de son équipe, sa hiérarchie a préféré résoudre le conflit en décidant de sa mutation dans une autre juridiction ; elle quitte donc ce service en *disgrâce* (Dejours C. , 2005). C'est à la suite de cet événement qu'elle décidera alors de se syndiquer.

Elle souffre encore de cette expérience et ne semble pas avoir trouvé d'espace d'élaboration. Mais aujourd'hui, elle décide de parler de ce qu'elle a vécu.

En retour, elle obtient dans le groupe, peut-être pour la première fois, une écoute attentive de la part de personnes qui exercent dans la même institution qu'elle. Les marques de la convivialité se font sentir, les mouchoirs circulent, l'humour ponctue parfois certains moments plus pesants. De plus et en dépit d'une certaine réprobation perceptible de la part de certaines – juges comme greffières – sur les positions prises par Nicole, d'autres récits de solitude et de lâchage viennent alimenter le récit de la « cheffe de greffe » : *« je connais moi aussi les gens qui font la girouette et après on se retourne et il n'y a plus personne, on se retrouve seule »*. Bien que tout n'ait manifestement pas été discuté ce soir-là – les difficultés possibles avec la hiérarchie et la teneur de ce qui lui était demandé sont passées sous silence – et qu'en outre elle n'amorce aucune question quant à sa responsabilité, la séance s'arrêtera là pour cette fois. Toutefois, les rencontres suivantes permettront que se dévoilent des désaccords jusqu'alors tus.

## II.12. Le renforcement de la confiance et l'expression des désaccords sur le travail

A la cinquième séance, la discussion s'engage sur l'évaluation quantitative aujourd'hui dominante au sein de l'institution judiciaire. Juges et greffières s'accordent à tour de rôle pour critiquer le tournant gestionnaire de la Justice française : *« aujourd'hui, on a l'impression que l'important c'est le chiffre, toujours le chiffre »*

Nous savons que depuis la LOLF<sup>156</sup> de 2001 et surtout depuis la RGPP<sup>157</sup> en 2007, l'appareil judiciaire français s'est converti aux impératifs gestionnaires (Garapon, 2010). La « rationalité managériale » a permis d'intégrer dans les pratiques et le vocabulaire<sup>158</sup> les notions de coût, d'efficacité et de qualité de la production (Vigour, 2006).

Désormais, la mesure de l'activité des tribunaux se fait par le truchement d'indicateurs objectifs et quantitatifs – nombre d'affaires traitées, taux de poursuites, délais de traitement, etc. – qui s'imposent comme un référentiel essentiel dans les tribunaux<sup>159</sup>. Les magistrats et les fonctionnaires de l'institution se trouvent ainsi entraînés dans une logique de mesure et d'évaluation de leur productivité, « à laquelle peu d'entre eux ont pu ou voulu résister » (Mouhanna, 2015, p. 318). Un nombre important de transformations de l'organisation du travail de l'institution est orienté vers une exigence accrue d'efficacité en termes de productivité. C'est spécialement le cas de l'intégration de nouveaux logiciels de gestion dans la réalisation quotidienne des tâches de travail :

*« Les logiciels ça ne nous aide pas, ça nous enferme et ça nous flique » ; « avec le logiciel CASSIOPEE<sup>160</sup>, les outils nous ont enfermés » ; « on a atteint les limites du travail parcellaire et on perd le sens ».*

Nous sentons que les critiques des logiciels et de l'évaluation quantitative sont partagés par les juges et les greffières. Elles poursuivent : « *notre métier ça devient du pousse dossier* » ;

---

<sup>156</sup> Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF) est le texte déterminant le cadre juridique des lois de finance. Selon Alain Supiot, « *l'objectif central de cette réforme est « la performance » de l'action publique* » (2015, p. 228).

<sup>157</sup> La Révision Générale des Politiques Publiques est une série de réformes structurelles de l'appareil d'État d'inspiration néolibérale (Dreyfus, 2010) ayant comme visées principales la réforme de l'État, la baisse des dépenses publiques et l'amélioration du ratio coût/efficacité des politiques publiques. Cette restructuration structurelle de l'état a pour objectif affiché de « faire mieux avec moins ».

<sup>158</sup> « *En atteste notamment la diffusion de nombreux termes et procédures qui, jusqu'à un passé proche, étaient étrangers à l'institution judiciaire : service public de la justice, usagers, clients, efficacité, management, démarche qualité, gestion des ressources humaines...* » (Vigour, 2006).

<sup>159</sup> Alain Supiot parle « *d'indicateurs de politique publique qui procèdent de la même démarche dogmatique que celle des indicateurs de la planification soviétique et ont en gros les mêmes effets : orienter l'action vers la satisfaction des objectifs quantitatifs plutôt que vers des résultats concrets et masquer la situation réelle de l'économie et de la société à une classe dirigeante déconnectée de la vie de ceux qu'elle dirige* » (2010, p. 84).

<sup>160</sup> « CASSIOPEE » est le système d'information de la chaîne pénale.

*« l'évaluation c'est 1 dossier = 1 point, donc ça pousse à traiter le flux mais on perd l'humain comme ça » ; « des fois on fait trois fois les choses, comme ça ça fait trois points ».*

C'est la première fois que nous entendons une communauté d'expression du vécu au travail entre ces deux catégories de travailleuses. Elles décrivent comment la logique gestionnaire, qui a pénétré l'organisation du travail depuis de nombreuses années, les empêche de coopérer et de réaliser un travail de qualité.

*« Ce qu'il faut, c'est trouver la bonne rhétorique pour contrer cette logique »,* propose une des juges. Mais, alors que les autres acquiescent et que le ralliement est quasi-général à cette critique des impératifs gestionnaires, Nicole, la directrice de greffe prend la parole : *« je trouve que parfois c'est bien utile les indicateurs, surtout pour évaluer la charge de travail ».* Elle poursuit en expliquant que les indicateurs d'évaluation de la charge de travail lui permettent de mieux gérer les attributions et les conceptions des postes : *« je peux quand même voir qui a beaucoup de travail par exemple et faire en fonction ».* Elle décrit leur utilité avec un certain aplomb et avec un changement dans son registre langagier. Certaines des participantes semblent estomaquées par ces propos car la critique de l'évaluation quantitative ne souffre, pour elles, d'aucune contestation. Dès lors débutent des discussions sur le bien-fondé de l'évaluation quantitative. Les unes et les autres prennent la parole pour tenter de convaincre Nicole de l'inanité de l'évaluation quantitative.

Nous devons admettre que nous avons aussi été déstabilisé par cette affirmation. Nous avons été tenté, dans un premier temps, de rentrer dans l'explicitation de l'erreur théorique que pouvait constituer la méthode d'évaluation quantitative du travail. Cependant, le sens de notre travail consistait à comprendre pourquoi cette évaluation quantitative, fustigée activement, pouvait être validée par l'une des participantes.

Nous décidons donc de lui demander de nous expliquer plus concrètement comment elle utilise l'évaluation quantitative en tant qu'encadrante.

Elle revient sur l'épisode douloureux survenu il y a quelques temps, et sur la mission que lui avait confiée à son arrivée son supérieur hiérarchique : la restructuration du service.

Nous comprenons que la demande était infiltrée par les impératifs gestionnaires prédominants au sein de l'institution, sans que Nicole ne s'oppose à cette conception du travail. Cette restructuration menée avec zèle et enthousiasme a, semble-t-il, mobilisé « un freinage » de la part de ses subordonnés. Ce freinage a constitué de fait une difficulté majeure pour l'encadrante car elle était la garante de la bonne réalisation du travail et de la réorganisation.

La temporalité serrée de cette restructuration ainsi que le désaccord profond de son équipe vis-à-vis de la transformation ont conduit l'encadrante à éviter les espaces de

délibération. Les discussions auraient-elles pu la déstabiliser ou à tout le moins ralentir le rythme de la réforme ? Peut-être ; quoi qu'il en soit, nous comprenons maintenant que l'évaluation quantitative lui a servi d'instrument pour réaliser sa mission. L'utilisation de l'évaluation de la charge de travail par mesurage lui a permis de mener à bien son travail et surtout de mobiliser un certain nombre d'arguments pour justifier ses choix auprès de ses agents et éviter la délibération en invoquant la *raison statistique* (Desrosières, 1993).

Ce qui est révélé par ce qu'elle raconte jette un éclairage sur le chemin causal qui a conduit à la situation conflictuelle si douloureuse pour elle. Le conflit et la plainte en harcèlement subis par Nicole étaient donc en lien direct avec les transformations du travail imposées à cette encadrante.

Nous comprenons comment les restructurations gestionnaires, menées tambour battant par les instances dirigeantes de la Justice française inspirées par la doctrine du *New Management Public* (Supiot, 2015), provoquent une explosion des coopérations et des conflits interpersonnels au sein même d'un service. Sans reprise d'un débat sur l'organisation du travail, les positions des travailleurs peuvent muter en conflit (Dejours C. , 1992). La loyauté de Nicole est sans faille et mener son travail à bien est pour elle une vertu cardinale ; et nous commençons à comprendre comment l'organisation du travail gestionnaire de son institution a pu participer de la structuration d'une lutte acharnée entre des « *braves gens* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 108). La survenue d'un nouvel événement concernant Nicole, nous permettra de revenir de façon plus circonstanciée sur l'analyse et l'interprétation des processus en cause dans l'apparition de cette lutte.

Quant aux autres participantes, elles écoutent Nicole, lui posent des questions, parfois soulignent leurs désaccords en évoquant une situation vécue dans laquelle l'évaluation quantitative compromet leur travail<sup>161</sup>. Alors qu'elles avaient entrepris de la convaincre de l'inanité de l'évaluation quantitative, le respect des positions contradictoires et la mise au travail par l'investigation clinique permettent peu à peu aux unes et aux autres de mieux comprendre pourquoi les opinions étaient différentes. A la fin de la séance, personne ne semblait convaincu de la justesse de la position de l'autre sur l'évaluation quantitative mais chacune d'elles disposait d'éléments nouveaux pour comprendre la situation.

---

<sup>161</sup> Voir E, Alt & M-A, Le Theule (2011).



## II.13. Retour sur le ressentiment des greffières

Notons par ailleurs qu'en dépit de cette présentation par moment accablante, la convivialité est toujours très présente et que des habitudes commencent à s'installer dans le collectif. L'atmosphère dans laquelle se déroule les séances reste particulièrement chaleureuse, les félicitations fusent à la découverte d'un cake succulent ou d'une tarte exquise, les membres de la famille de nos hôtes font quelquefois irruption de façon impromptue, venant joyeusement se rappeler à notre souvenir. Par ailleurs, les séances se finissent tard dans la nuit et la fatigue se fait sentir pour nous comme pour les participantes ; mais l'assiduité et l'engagement dans les échanges sont toujours surprenants par leur ferveur. Entre les séances, les participantes se contactent quand elles rencontrent des problèmes de travail et quelquefois pendant la semaine, certaines se retrouvent pour déjeuner ensemble près du tribunal de grande instance. Ces éléments nous parviennent au détour des discussions ou lorsque nous entendons des apartés.

C'est dans ce contexte que se déroule la sixième séance. La discussion s'engage une nouvelle fois sur la situation des greffières et nous entendons à nouveau leur ressentiment et leur défiance à l'égard de l'institution. Elles décrivent cette fois les rétorsions prises à leur rencontre du fait de leur engagement syndical. *« côté greffe si on a la tête qui dépasse, on la coupe » ; « moi on m'a mise au placard. De toute façon les gens n'aiment pas que j'ouvre ma gueule. Et les réseaux au tribunal c'est nébuleux, c'est les francs-maçons et compagnie, dès que tu fais des vagues c'est comme ça la hiérarchie t'écarte » ; « pour moi quand je vois une injustice, ce qui me paraît anormal c'est de ne rien dire » ; « au travail, je me tais ».*

Nous nous rappelons qu'au début de l'enquête, au moment où nous avons évoqué *l'affrontement à la domination*, nous avons compris que l'organisation du travail exigeait des modes d'adaptation psychologiques qui relevaient de l'acceptation de leur condition : *« il faut accepter qu'on est faible »*. A entendre les greffières présentes depuis plusieurs mois, nous comprenons que leur engagement syndical est en opposition directe avec les anciens modes d'adaptation à la situation de travail. Autrement dit, l'engagement syndical semble être venu en contradiction frontale avec les anciennes stratégies défensives permettant de supporter la *domination*.

Mais pourquoi ce sentiment de révolte ?

Il s'avère que le ressentiment exprimé à l'égard de l'institution ne peut se comprendre qu'en l'articulant avec les transformations subies de l'organisation du travail. Premièrement, la condition de dominé des greffières présentes est historique et a toujours existé. Deuxièmement, ce sentiment ne semble pas avoir toujours été présent chez elles, puisqu'elles décrivent

l'enthousiasme de leurs premières années de carrière et les liens de travail solides qu'elles avaient pu tisser avec des magistrats et des collègues : « *avant mon boulot de greffière me passionnait* ». C'est pourquoi nous ne pensons pas que le vécu de domination puisse expliquer à lui seul le ressentiment. S'il y a une nouveauté, c'est bien dans les formes que revêt cette domination d'une part et dans l'activité même de travail d'autre part.

Quand nous leur demandons ce qui a tellement changé dans le travail depuis leurs premières années, elles répondent : « *aujourd'hui on peut faire un travail con et personne ne dit rien* », ou bien « *c'est la culture de la bûchette, il faut faire c'est tout. On a tellement de dossiers, c'est plein, ça craque. Alors, tu fais une chose, tu mets un bâton et c'est bon. Mais comment tu l'as fait, alors là tout le monde s'en fout* ».

Elles estiment que les discussions sur le travail ont disparu et que la reconnaissance de la singularité de leur travail mais également des savoir-faire et des habilités n'existe plus : « *quand un juge tord le cou à une règle de procédures, c'est considérer le greffier comme un gratte papier* ».

Ici, nous ne sommes pas tout à fait dans les coordonnées de la *souffrance éthique* comme pour les juges, ce qui n'est pas sans nous interroger. Nous saisissons que dans ce cas le ressentiment pourrait être interprété à l'aune des liens entre l'organisation du travail et la *souffrance liée au déni du travail vivant* (Dejours C. , 2009d), c'est-à-dire le déni de reconnaissance du travail et le mépris pour l'intelligence des sujets. De plus, nous constatons que le ressentiment a produit en retour une construction réactive au mépris, qui entrainera des répercussions sur les impénitentes : celui de « l'irrespect » et de la défiance vis-à-vis de *l'autorité méprisante*.

De surcroît et comme nous l'avons vu, le travail au sein de l'institution semble se traduire par un désinvestissement des espaces de délibération où pouvaient s'exprimer les désaccords. « *Aujourd'hui, il ne faut pas faire de vagues* » est une préconisation faite par une greffière, rejoignant par là-même les propos de Sandrine, la juge d'instruction. La parole engagée et vivante sur le travail est perçue dorénavant uniquement comme un risque de déliaison et de rupture.

En découle pour les greffières l'impossibilité de trouver une issue conforme à ce qui compte, à la manière dont elles aimeraient que le travail soit fait : « *comme je n'étais pas d'accord avec la juge, à un moment j'ai dit stop, et je me suis mis à faire de la merde* ». Ces paroles signent le moment du *retrait défensif* réalisé pour tenir et ne pas décompenser.

## II.14. Pour tenir : le retrait défensif des greffières

Comme nous l'avons vu, les récits de souffrance en lien avec le travail ont été largement évoqués par les greffières : « *moi, j'ai connu la souffrance au travail, et le fait de souffrir au boulot ça fait que tu te remets en cause entièrement, jusqu'à ton orientation professionnelle* ». Sarah, la greffière qui avait rencontré une grande difficulté avec la juge avec laquelle elle travaillait, explique la lutte qu'elle a menée pour pallier à ses difficultés mais aussi à celles de ses collègues : « *moi, j'ai ouvert ma gueule mais ça m'est retombée dessus* ».

Quand nous lui demandons ce qu'ont été les « retombées » en question, elle nous précise qu'elles se sont manifestées par « des rumeurs » mais aussi par des « lâchages » de la part de certaines collègues :

*« Y'en a qui me poussaient pour que j'ouvre ma gueule et quand je me suis retournée je me suis rendue compte qu'il n'y avait plus personne » ; « j'ai une grande gueule alors on me chauffait pour que j'y aille. Mais ça m'a joué des tours » ; « ici, il y a plein de girouettes ».*

C'est donc l'expérience de la trahison des autres et de la solitude que cette greffière a vécue quand elle a tenté de dénoncer les problèmes rencontrés dans son service. Pour tenir psychologiquement face à cette expérience tragique, elle a érigé des défenses.

Elle a opéré pourrait-on dire un *retrait défensif* pour se protéger de la souffrance liée à la solitude d'une part et au fait de ne pas se reconnaître dans le travail accompli d'autre part.

Le retrait défensif est à entendre à plusieurs niveaux. Au premier abord, il renvoie à une forme de rétractation, de désengagement, qui prend sens dans la formule utilisée par Sarah : « *j'ai choisi entre ma santé et mon intellect* ». Il signifie également un abandon de la contribution au travail collectif, la coopération et la qualité du travail étant devenues des enjeux secondaires par rapport à la protection de soi : « *au travail quand je pose mon cerveau ça va* ».

Cette dérive individualiste est doublée par une forme de grève du zèle, où Sarah abdique : « *maintenant je fais le minimum, j'ai décidé de ne plus m'investir* ».

Désormais, l'engagement est perçu comme un risque psychique à éviter, quitte à lâcher sur la qualité du travail : « *mon algodystrophie, je sais d'où elle vient* », dira-t-elle. C'est l'*hexis* – en tant qu'elle est la disposition humaine constitutive du zèle, de l'endurance et de la ténacité dans le travail (Dejours C. , 2009d, p. 15) – qui semble s'être abrasée au nom de la préservation de sa santé mentale.

Finalement, l'organisation du travail ne lui permet plus de s'appliquer sereinement, puisque le contrecoup du professionnalisme semble être l'expérience douloureuse du déni de reconnaissance de sa contribution, la surcharge et le cortège de troubles psychosomatiques qui en découlent.

Le retrait défensif représente certes un rempart utile contre la souffrance. Cependant, à terme, les répercussions psychiques de la démission sont importantes. De notre point de vue, celle-ci a un coût psychique considérable. Sa contrepartie n'est rien de moins que l'émoussement de l'enthousiasme, de l'amour du métier et par conséquent de la possibilité d'éprouver du plaisir au travail : « *avant mon boulot de greffière me passionnait* ».

Aujourd'hui, le seul espace qui lui permette encore de s'accomplir est l'espace du travail syndical : « *défendre l'idéal, c'est au syndicat que je le fais* ». Nous comprenons alors que son engagement syndical a participé du retrait défensif : « *avant j'étais greffière avant d'être syndicaliste* ». C'est le sens que l'activité de travail comportait pour la greffière qui a été perdu. Nous comprenons alors que l'activité syndicale – quand elle se désindexe du travail judiciaire – peut devenir un refuge grâce auquel elle peut continuer à venir travailler tous les matins sans enthousiasme.

Une autre greffière explique son engagement syndical, les combats menés pour faire remonter les plaintes de ses collègues et ensuite sa solitude, elle aussi, dans le rapport de force qu'elle tentait de mettre en place avec sa hiérarchie. C'est la solidarité tant espérée dans et par la lutte qui n'a pas eu lieu. Aujourd'hui, elle reconnaît « un ras-le-bol » et dit être excédée contre ses collègues et leurs plaintes qu'elle juge insupportables. Ainsi voit-elle aujourd'hui s'abuser ses capacités d'écoute et de compréhension de ses collègues : « *moi perso, maintenant je ne peux plus écouter* ».

Cependant, un doute subsiste quant à ce retrait défensif relaté en fin d'enquête : pourquoi ont-elles participé à cette enquête si coûteuse en temps et en énergie alors que l'investissement semble constituer pour elles un risque ? Pourquoi continuent-elles à essayer de comprendre et d'entendre ce que d'autres ont à dire de leur travail ? Pourquoi souhaitent-elles encore transformer leur monde alors que la désillusion les guette ?

## II.15. La répétition de la disgrâce de la directrice de greffe

Lors de la septième et dernière séance d'investigation, Nicole, la directrice des services de greffe est en arrêt de travail. Avant de débiter la séance, nous sommes au courant de la

situation puisqu'une des juges nous avait contacté par courrier pour nous en informer et que nous avons croisé inopinément une autre juge participante.

Au début de la séance, Nicole semble très affectée et nous explique qu'elle a beaucoup hésité avant de venir. L'ensemble des participantes multiplie les attentions et les marques de sympathie en sa direction. C'est assez naturellement que la discussion s'engage sur ce qui lui arrive.

Depuis plus d'un an, Nicole occupe un poste d'encadrante dans lequel elle a pour mission de mener la restructuration d'un service, décidée par le procureur dont le but affiché est « d'optimiser les conditions de travail tout en gagnant en efficacité ». Elle a été recrutée sur ce poste pour ses qualités de gestionnaire et il semblerait qu'on lui ait laissé « une grande autonomie » pour faire face simultanément à la réorganisation du service et à un déménagement dans d'autres locaux.

Les agents du secrétariat du parquet<sup>162</sup> ont, semble-t-il, opposé immédiatement un frein à la restructuration, alors qu'on lui avait notifié avant son recrutement que les personnes du service étaient favorables à cette transformation de l'organisation du travail. Rapidement, Nicole a, une nouvelle fois, rencontré des difficultés face au « freinage » de ses subordonnés.

Face à la *grève du zèle* d'une grande partie de l'équipe, elle a décidé de prendre une part du travail à sa charge car il n'était plus réalisé ou plus de manière satisfaisante. Elle a averti à plusieurs reprises sa hiérarchie des difficultés en alléguant des arguments qui s'appuyaient sur une *psychologie spontanée péjorative* (Dejours C. , 2011a, p. 49), qui lui permettait de rejeter la responsabilité des problèmes sur l'indolence et l'incompétence professionnelle des agents ou bien sur les erreurs de recrutement. Cette manière de faire lui permettait d'évoquer ses ennuis avec sa hiérarchie sans jamais remettre en question le bien-fondé de ce qui lui était demandé.

Nicole a donc assuré une charge de travail très importante, souvent au risque de la surcharge, pour essayer de tenir les objectifs qui lui étaient fixés par les chefs de juridiction. Elle s'est retrouvée seule à mener cette réorganisation, délaissée par sa hiérarchie d'une part, se confrontant à la démission et à la *grève du zèle* de son équipe d'autre part. Elle a tenu sa position avec opiniâtreté et a tenté par tous les moyens de remettre au travail une partie du collectif. Elle a notamment décidé de réduire les temps de pause qui dépassaient selon elle la durée légale et qui avaient tendance à s'allonger. Elle attendait de son personnel une loyauté consubstantielle au statut de chacun et ne souhaitait pas que tout le travail ne repose que sur

---

<sup>162</sup> Composé en majorité par des greffiers

une petite partie des agents encore engagés. Paradoxalement, c'est au nom de la justice et de la valeur du travail qu'elle a pu faire la chasse aux « planqués » et « aux paresseux ».

Pour tenir face à la surcharge et à l'opposition du collectif, elle semble avoir eu recours à une *auto-accélération à caractère défensif*<sup>163</sup> et avoir adhéré à une *stratégie collective de défense* des encadrants qui lui permettait d'opposer un déni collectif aux difficultés occasionnées par la restructuration du service. Ainsi comprenons-nous différemment sa phrase prononcée au démarrage du travail : « *je veux dire qu'il y a des gens qui utilisent la souffrance aussi* ».

Nous pouvons émettre l'hypothèse que les agents du service ont eux aussi eu recours à une stratégie collective de défense permettant de se protéger de la surcharge de travail : *la grève du zèle*. Stratégie de défense de l'encadrement contre stratégie de défense des subordonnés est une configuration connue sous le nom de *pathologie de la communication* en psychodynamique du travail (Dejours C. , 1992). Le service a continué à fonctionner tant bien que mal au prix d'une perte de confiance et d'un conflit larvé entre le collectif d'agents et Nicole.

Mais l'évènement qui signe son arrêt de travail survient lorsqu'elle fait une demande de recadrage d'un agent à son directeur car elle estimait que celui-ci avait commis une faute professionnelle importante. Elle ne doute pas un seul instant du soutien de sa hiérarchie. Cependant le recadrage n'aura jamais lieu, en lieu et place duquel elle reçoit quelques jours plus tard une convocation à une réunion avec l'ensemble du personnel du service.

Lors de cette réunion, le conflit larvé devient patent et public ; les agents sont autorisés à déclamer leurs récriminations personnelles contre leur responsable hiérarchique. A ce moment précis, il n'est plus fait mention du travail mais de la personnalité de Nicole, de son autoritarisme, de son égotisme intrusif et de son despotisme. Elle assiste impuissante à sa désignation en tant qu'« *ennemi commun* » (Dejours C. , 2009d, p. 63). Cette réunion semble marquer le basculement et la mutation de la stratégie collective en *idéologie défensive* rompant ainsi toute possibilité de délibération sur le travail. La *cohésion contre l'ennemi commun* se traduit par une stigmatisation de Nicole devenue la cible des attaques. Lors de la réunion, les supérieurs hiérarchiques semblent écouter la vindicte sans mot dire, c'est son deuxième épisode de *disgrâce*.

Nicole nous raconte avoir été complètement sidérée par cet épisode et c'est quelques jours plus tard qu'elle décide d'en parler à des gens de confiance : deux juges et une greffière

---

<sup>163</sup> Voir chapitre 1 « *les stratégies défensives* » (Dejours, Travail, usure mentale, [1980] 2008).

du collectif d'enquête. De surcroît, il est prochainement prévu d'évoquer la situation du service en assemblée générale du tribunal de grande instance (TGI) – devant plus de 100 personnes – et Nicole est encore sommée de s'y présenter. Les deux juges lui proposent de déjeuner ensemble pour pouvoir discuter de ce qu'il se passe. Notons au passage que ces trois personnes ne se connaissaient pas avant de débiter le travail collectif.

Lors de la séance, elles racontent que Nicole dans un premier temps avait envisagé de se présenter à cette grande réunion puisque cela lui avait été demandé. Mais les deux juges sentent le danger et les conséquences psychiques désastreuses que pourrait avoir pour elle sa participation. Après beaucoup de discussions, elles arrivent à la convaincre de ne pas s'y présenter.

Le jour de l'assemblée générale et selon les dires des personnes présentes, les agents « *se lâchent* » et évoquent des éléments de la personnalité de Nicole pour décrire sa manière d'encadrer. L'offensive est menée par une représentante du syndicat UNSA particulièrement vindicative. Après cette réunion, la souffrance de Nicole est telle que certaines collègues du collectif d'enquête insistent fortement pour qu'elle aille voir un médecin ; depuis, elle est en arrêt de travail et, sur le conseil d'une des juges, débute un travail personnel chez une psychologue clinicienne.

A la suite de cette réunion, les membres du collectif de travail décident de rédiger un courrier au nom du syndicat CGT<sup>164</sup>, à l'attention du Président du TGI, du Procureur de la République et du Directeur du service pour contester le procédé de « *lynchage publique* », pour dénoncer la psychologisation de la situation et pour relier le conflit à l'organisation du travail. La rédaction de ce courrier est un travail collectif dont personne encore aujourd'hui ne sait qu'il a été rédigé à plusieurs mains et non par la seule secrétaire régionale de la CGT.

Nicole rend compte de l'importance qu'a pris pour elle le collectif et de la confiance qui s'est construite : « *je ne sais pas ce que j'aurais fait sans cette confiance* ». Étonnamment, à l'entendre ce qui est le plus dur dans tout ce qu'elle vit est de « *devoir dire non* » à son supérieur hiérarchique. Elle évoque sa souffrance à l'idée de n'être plus en capacité de faire ce qu'on lui demande. Les collègues l'encouragent dans cette déprise vis-à-vis de la reconnaissance de ses supérieurs.

Ainsi avons-nous vu la répétition de la situation de Nicole se produire presque sous nos yeux sans que nous l'ayons pressentie. Nous nous interrogeons encore quant au rôle du travail collectif dans la survenue de cet évènement. Quel déplacement des défenses le travail a-t-il pu

---

<sup>164</sup> Car à l'assemblée générale n'était présent que les fonctionnaires du TGI.

produire chez Nicole pour que survienne l'élément déclencheur ? Comment n'avons-nous pas vu que la situation était si compliquée pour elle ?

Ce qui nous semble central dans cette situation n'est en réalité rien d'autre que le clivage (Dejours C. , 2001), qui pourrait expliquer, du moins en partie, le silence relatif à son vécu comme la cécité collective : en dépit de sa participation apparemment très active à un travail d'élaboration collectif, elle ne semblait en effet pas dans le même temps modifier ses manières de faire. Comme l'indique Christophe Demaegdt, « *la coexistence de deux attitudes contradictoires et indépendantes* » (2016, p. 103) constituent une piste indiciaire indiquant que le sujet a recours au clivage, qui opère de fait au détriment de la capacité de penser. Il est dans cette perspective possible d'envisager que l'évènement, faisant écho à son ambivalence initiale, ait participé de la déstabilisation du clivage.

Ce que nous comprendrons par la suite est que le collectif d'enquête lui a imposé une exigence de travail psychique. Les anciennes ressources défensives de Nicole ont été mises à mal et elle n'a plus réussi à remettre, pour ainsi dire, ses « *œillères volontaires* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 172). Le risque psychique, inhérent à toute enquête en PDT, a ainsi été très important pour elle car elle n'était plus en capacité de se défendre comme avant contre ce qui lui arrivait.

Sans une solidarité solide des membres du collectif d'enquête, qui sait quelles conséquences auraient pu en découler ? Fort heureusement – bien qu'à certains égards paradoxalement –, des défenses collectives, sur lesquelles nous reviendrons, avaient eu le temps de se recomposer *in extremis*.

## II.16. Restitution et hypothèses préliminaires sur l'action et la résistance

Lors de la dernière séance, comme convenu nous restituons une synthèse écrite des échanges centrée autour du rapport entre souffrance et organisation du travail. Toutes les volontaires sont présentes sauf Sandrine, la jeune juge d'instruction, qui a obtenu une mutation dans l'ouest de la France.

L'écrit est très rapidement validé par l'ensemble des membres du collectif mais nous sentons le désir de poursuivre la discussion, d'approfondir le travail. Le collectif d'enquête est



devenu un collectif de travail et de fait, la délibération souhaite être poursuivie<sup>165</sup>. Mais au moment de cette dernière rencontre, nous leur proposons avant tout de faire un bilan du travail réalisé en le rapportant aux questions relatives à l'action. Nous souhaitons les entendre sur les questions nouvelles qu'elles se sont posées, sur les réponses qu'elles ont réussi à trouver comme les points sur lesquels elles ont achoppé, et sur le sens qu'a pris pour elles leur engagement dans l'enquête après plusieurs mois.

## II.17. Résister ou la reconstitution des liens de coopération

La discussion s'amorce sur l'idée que le travail collectif leur a dans un premier temps permis de sortir de l'isolement. Le sentiment de solitude semble avoir été le dénominateur commun des membres de ce groupe. Toutes, à des degrés différents, endurent dans leur travail et d'une manière ou d'une autre la solitude : ni leur vécu ni leur positionnement professionnel – jusques et y compris dans leur organisation syndicale –, ne sont plus compris par les autres. Ce sentiment de solitude est peut-être ce qui rend si accablante parfois la description clinique des faits. Elles se sentent seules et la solidarité semble se fissurer, voire s'effacer. À la place de la convivialité et du savoir-vivre, elles ont fait l'expérience de la défection des autres ou des railleries. C'est peut-être pour cela que les marques de la convivialité ont été si intenses dès le début du travail :

*« Résister, c'est manger et boire ensemble, dira une greffière en riant ; plus sérieusement, ce qu'on a fait, c'est sortir de l'isolement ».*

Néanmoins, nous avons vu que la convivialité ne suffisait pas si elle n'était pas directement enracinée dans le rapport que les sujets entretiennent au réel médiatisé par le travail. Elles se sont retrouvées seules au milieu de la multitude, dans l'environnement de cette institution judiciaire qui revêt aujourd'hui des allures d'hostilité. Combien de récits avons-nous entendus dans lesquels transparaisaient la solitude et l'isolement ?

---

<sup>165</sup> Dans l'après-coup, nous avons été sollicité à plusieurs reprises par les membres du collectif pour continuer un travail qu'elles nommeront de « supervision collective », demande à laquelle nous n'avons pas donné de réponse favorable. Ce point pourra éventuellement être soumis à discussion.

La situation de Nicole est l'exemple paradigmatique de la solitude et de l'hostilité engendrées par des transformations de l'organisation du travail, elles-mêmes régies par une recherche de la performance évaluée à l'aune d'indicateurs objectifs et quantitatifs.

Lors de la dernière séance, nous apprenons qu'après 5 semaines d'arrêt de travail, Nicole a repris, bien décidée à modifier ses manières de faire et à tenter de trouver des espaces pour que des discussions puissent avoir lieu. Or, la vindicte semble se poursuivre et les représentants de l'UNSA tentent désormais par tous les moyens d'obtenir sa mutation et une sanction.

C'est ainsi qu'un CHSCT nous est décrit par une juge et une greffière membres de ce dernier. Elles nous expliquent qu'elles avaient préparé consciencieusement cette rencontre en amont. Lors de cette réunion, l'UNSA mandate en tant qu'experte sa représentante régionale, qui demande expressément le départ de la directrice du service.

La position tenue par la juge et la greffière était tout autre ; il s'agissait en priorité de comprendre ce qu'il s'était passé dans le service en utilisant l'outil règlementaire de *l'enquête CHSCT*<sup>166</sup>. Cette proposition est accueillie favorablement par le médecin de prévention. Cependant, l'experte de l'UNSA s'oppose à cette démarche en arguant une série d'arguments mettant en avant les difficultés et les problèmes passés de Nicole. Elles expliquent que les chefs de cours<sup>167</sup> souscrivent alors à l'interprétation psychologisante proposée et que 3 autres membres du CHSCT et syndicalistes, jusqu'à alors indécis et ne connaissant ni Nicole ni le service en question, décident d'inciter à leur tour le président à exiger sa mutation.

La juge et la greffière ont réussi à éviter ce revirement de justesse en rappelant des exigences réglementaires et notamment le fait que seuls les représentants syndicaux ont voix délibérative et non les experts mandatés. La sanction a donc été écartée de justesse, ce qui leur fait dire qu'elles ont « évité le lynchage » de Nicole, pour le moment.

Il est remarquable de voir que l'interprétation de la situation à laquelle souscrivent la hiérarchie et l'organisation syndicale UNSA est celle qui ôte toute complexité à la situation et qui ouvre la voie à l'agressivité et au déferlement pulsionnel. L'explication avancée réside dans la présence d'une personnalité toxique, d'une perverse qu'il s'agit d'effacer en l'excluant.

Ce qui est stupéfiant dans le collectif d'enquête est que nous ne percevons pas ce type de mouvements psychiques chez les volontaires. Certes, l'indignation est bien présente, mais

---

<sup>166</sup> Dans le cadre de leurs missions, les représentants du personnel au CHSCT peuvent réaliser des enquêtes spécifiques en matière d'accidents du travail, d'incidents graves ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

<sup>167</sup> Qui sont les supérieurs hiérarchiques de Nicole.

ce qu'elles souhaitent par-dessus tout est d'instruire le dossier du travail : « *comment on arrive à faire réfléchir les autres avec nous ?* » questionnera une des participantes.

Nous apprenons aussi que les greffières participantes qui tiennent la position qu'une analyse de la situation est nécessaire avant toute action sont disqualifiées par certaines de leurs collègues. On leur impute de manquer à leur devoir de syndicalistes, on leur reproche leur manque de solidarité corporative, de solidarité de « classe ».

Nous comprenons alors que la qualité de la solidarité est bien différente, au sein de ce collectif, d'une *cohésion contre l'ennemi commun* qui ne conduirait qu'à un accroissement de la menace. Elle semble plutôt être fondée sur *une analyse partagée et collectivement délibérée de la situation*. Et il semblerait que c'est pour cela qu'elles ont réagi si vite à l'appel de Nicole sans entrer dans une lutte acharnée et mortifère contre leurs collègues. De plus, elles ont appris à coopérer dans leur « travail syndical », à inventer des manières de faire pour surmonter les épreuves imposées par le *réel du travail*. Leur description de la rédaction de la lettre rédigée à l'attention du Procureur de la République, du Président du TGI et du directeur des greffes est édifiante. Elles racontent en effet avec plaisir et contentement la manière dont elles ont rédigé la lettre, les aller-retours entre juges et greffières pour parvenir à la formulation juste, incisive et adéquate. Nous sentons dans leurs mots et la tonalité de leur voix la satisfaction du travail bien fait.

C'est pourquoi on peut dire qu'elles réapprennent à coopérer en coopérant, un peu comme l'indiquait Aristote<sup>168</sup> repris par Paul Ladrière pour l'apprentissage des vertus :

*« Pour les vertus [...] leur position suppose un exercice antérieur, comme c'est le cas aussi pour les autres arts. En effet, les choses qu'il faut avoir apprises pour les faire, c'est en les faisant que nous les apprenons : par exemple, c'est en construisant qu'on devient constructeur et en jouant de la cithare que l'on devient cithariste ; ainsi encore c'est en pratiquant les actions justes que nous devenons justes, des actions modérées que nous devenons modérés et les actions courageuses que nous devenons courageux »* (1990, p. 30).

En coopérant, elles semblent reconstituer les liens qui peu à peu se sont perdus au sein de leur travail. Comme nous l'avons vu et en suivant les propositions de C. Dejourné, leur coopération repose sur deux dimensions centrales entées dans le travail : la liberté de la délibération et la convivialité (2009d, p. 84).

---

<sup>168</sup> Citation tirée de l'Éthique à Nicomaque (Aristote, trad. R. Bodéüs, 2014, pp. 100-101, 1103 à 32).

Mais leur coopération a un sens politique indéniable, car elle se construit en conscience *des rapports de domination* et des méfaits des réformes structurelles de l'institution. Elles exercent la *liberté de leur volonté* pour s'engager dans un type de coopération spécifique. Et ce n'est pas qu'au nom de leur santé mentale qu'elles décident de le faire, puisque nous pensons qu'en ce cas elles auraient pu adhérer pleinement et totalement aux défenses collectives déjà érigées - *dimension sacrificielle et déni de vulnérabilité* chez les juges, *psychologie spontanée péjorative* pour les encadrants, *cohésion contre l'ennemi commun et retrait défensif* pour les greffières.

Peut-être que l'enseignement majeur que nous tirons de cette clinique est que la priorité de l'action collective semble aujourd'hui de recomposer la coopération entendue dans ses dimensions productives, psychiques, éthiques et politiques. Comme nous l'avons vu, les transformations de l'organisation du travail au sein de la Justice française semblent attaquer spécifiquement la *phronèsis*, l'intelligence délibérative constitutive de la *sagesse pratique* et qui signe finalement l'effondrement des liens de civilité.

## II.18. En conclusion de l'enquête

Nous pensons que la démarche entreprise a constitué, comme tout engagement authentique dans un travail d'élaboration psychique, une prise de risque importante pour les participantes. En effet, elles ont assumé d'être déstabilisées par le travail réflexif en se mettant à penser et à écouter les autres. Dans cette perspective, elles ont pris le risque d'être bousculées dans leurs certitudes.

La perlaboration collective du vécu du travail du fait de l'enquête a, semble-t-il, modifié leur rapport subjectif au travail. Nous en voulons pour preuve le vécu douloureux des juges lorsqu'elles ont pris conscience de leur position de dominantes, et des implications concrètes qu'elle pouvait engendrer pour les greffières<sup>169</sup>. Aussi l'engagement dans le travail des participantes a-t-il été traversé par leur capacité à soutenir *l'angoisse* mobilisée par l'exercice de la raison et induite par le doute (Demaegdt, 2015).

---

<sup>169</sup> Ce qu'une participante nommera plus tard « *la culpabilité de classe des juges du SM* ». Peut-être pourrions-nous évoquer autrement cette culpabilité ? Nous pouvons faire l'hypothèse que ce dont il est question serait plutôt une « culpabilité de dominant ». Plus précisément, celle-ci prendrait la forme d'un sentiment moral qui témoignerait d'un conflit entre l'excitation pulsionnelle liée à l'exercice de la domination et le dégoût ressenti par cette excitation même. Cette culpabilité se traduirait par une formation réactionnelle, qui se manifesterait par une volonté de prendre soin, de protéger voire d'angéliser les personnes contre lesquelles est exercée cette domination.

C'est pourquoi nous pouvons émettre l'hypothèse que la démarche entreprise par les volontaires pourrait indiquer que la *résistance en situation de travail* nécessite, du point de vue intrapsychique, une capacité à endurer une angoisse spécifique qu'il s'agira de qualifier. Ce n'est qu'ensuite que la question de *l'autonomie morale subjective* pourra se poser (Molinier, 1998).

Pour terminer, nous pouvons affirmer que les personnes du collectif ne se satisfont pas de leur monde tel qu'il est et qu'elles le trouvent injuste. Quand elles débutent ce travail, elles ne parviennent pas à trouver les voies de la transformation de l'organisation du travail. Malgré tout, elles décident de s'y lancer au prix de risques importants pour leur santé. Elles endurent les questions, supportent leur ambivalence et celle des autres, et continuent à s'opposer aux effets délétères du travail tel qu'il est réalisé dans leur institution. Un vécu leur est commun : celui de la solitude, que leur pratique professionnelle et syndicale ne permet pas de conjurer, mais qui le sera grâce à l'enquête. Cette solitude, néanmoins, est aussi de leur responsabilité car elles refusent de se plier aux injonctions de leur organisation du travail. Avec le travail d'enquête, elles ont ainsi, semble-t-il, fait l'expérience à nouveau de la délibération et de la confiance et elles tracent sans le savoir un chemin, une pratique qui contient déjà en elle-même ce qui pourrait maintenant être mis en œuvre dans l'organisation du travail.

Nous ne savions pas ce que nous allions trouver en commençant ce travail ; mais il semblerait que les participantes aient débusqué une voie dans laquelle la coopération occupe une place de choix. Leur résistance s'est organisée autour d'une analyse partagée et collectivement délibérée. Elles ont réussi à éviter de rentrer dans une lutte acharnée avec celles de leurs collègues qu'elles considèrent à la fois comme des égaux et des « braves gens ». Elles semblent ainsi tracer un chemin de lutte sinueux entre le ressentiment des dominés et le mépris de la part des gestionnaires dominants. Aujourd'hui, nous savons que leur résistance continue tant bien que mal ; leur collectif perdure et continue de se retrouver régulièrement.

Nous pourrions, bien sûr, continuer à dérouler cette clinique, sur laquelle nous reviendrons d'ailleurs régulièrement dans la suite de cette thèse. Pour l'heure toutefois, il est temps de soumettre à la discussion les éléments rapportés ici.

Les faits extraits de la discussion sont nécessairement construits à partir du travail d'élaboration collectif. Ce travail, qui a pris dans la clinique présentée une forme singulière,

constitue toujours les résultats particuliers d'une enquête ayant permis de dégager le sens du drame vécu par les participants. Il est néanmoins indispensable de préciser que l'analyse présentée dans la partie clinique, qui constitue la clef de voûte de cette thèse, fut la seule dont la demande d'élaboration collective était orientée aussi clairement vers une action de résistance. De ce fait, il nous semble possible d'envisager que ce cas soit inédit au regard du corpus déjà rassemblé par la discipline.

Cela étant dit, il s'agit désormais pour nous de confronter ces faits à l'appareil théorique de la psychodynamique du travail. En effet, notre clinique pourrait s'avérer capable de constituer la base d'une ré-interrogation, voire de réaménagements d'une partie du modèle explicatif proposé par la psychodynamique du travail. Pour étayer la discussion que nous nous apprêtons à mener, d'autres éléments de matériels cliniques issus d'enquêtes<sup>170</sup> que nous avons réalisées seront évoqués, qui serviront d'appui à ce que nous proposons de nommer une discussion *métapsychodynamique du travail*.

---

<sup>170</sup> Celles-ci seront présentées sous la forme de vignettes cliniques visant avant tout à argumenter notre propos. Les rapports d'enquêtes des terrains d'où seront issues ces vignettes seront disponibles en intégralité en annexe.

# CHAPITRE 4 : Reconnaissance, retrait défensif et ressentiment

## I. « Se libérer » de la reconnaissance : enjeux cliniques et axiologiques

### I.1. Ne plus être otage de la reconnaissance

Poser la question de *la résistance* implique nécessairement, rappelons-le, de s'interroger sur le *consentement* et la *servitude volontaire* (cf. *supra*, Chapitre 1.V.1).

Les participantes de notre enquête ont souvent lié les questions relatives au *consentement* à la thématique de la *reconnaissance*. Fréquemment dans nos enquêtes, les problèmes liés à la reconnaissance s'énoncent dans le registre de la plainte relative à son absence. Dans ce collectif, c'est d'une manière originale que les participantes ont introduit la reconnaissance en évoquant surtout le piège que celle-ci pouvait constituer. Quand une juge nous explique ses anciens tiraillements entre son désir de faire carrière et sa volonté de défendre une éthique du travail, elle déclare : « *à un moment, j'ai dû me dire que je m'en foutais de la carrière* ». Elle explique alors son renoncement aux gratifications identitaires et à la satisfaction matérielle qu'aurait pu lui apporter son carriérisme. De même, une greffière proclame : « *si tu attends quelque chose en retour t'es foutue* ». Le risque évoqué semble être celui de devenir otage de la reconnaissance. Néanmoins, elles ont concrètement pris un autre risque : celui de se confronter à la privation de reconnaissance dont nous connaissons le péril sur le plan psychologique.

Par ailleurs, nous comprenons que l'attente et le désir de reconnaissance sont devenus un problème lorsqu'elles ont été confrontées à des contradictions, voire à des dilemmes dans leur travail, notamment quand ce qui était conforme aux règles de métier hier devenait aujourd'hui subitement obsolète et discrédité par la hiérarchie et les collègues. Cette situation a plongé les sujets dans un dilemme périlleux : continuer à travailler conformément à l'éthos professionnel au risque de l'isolement et de la perte de reconnaissance, ou se conformer aux nouvelles injonctions pour bénéficier des gratifications dans les registres économique et identitaire, au risque de la mésestime de soi et de la trahison de soi. Ce que nous comprenons des discussions est que la *résistance* semble s'articuler directement au problème des limites

axiologiques de la reconnaissance et de la question relative aux attentes et au désir de reconnaissance.

Par conséquent, le sentiment de solitude des participantes a sûrement un lien de parenté avec la *déprise de la reconnaissance*. Malgré leur plainte quant à leur isolement, il semblerait que la solitude soit aussi la conséquence d'un choix. Elles ont senti le dérapage par rapport aux valeurs du nouveau modèle qui leur était imposé par l'institution. C'est pourquoi pour un certain nombre d'entre elles, la déprise a porté sur un type de reconnaissance spécifique : ce qu'elles ont nommé la « *reconnaissance institutionnelle* » qui semble se rapporter en partie à ce que l'on nomme en psychodynamique du travail *le jugement d'utilité*, proféré principalement par la hiérarchie. Ces participantes se sont ainsi déprises de la reconnaissance conférée par l'institution – via les primes, les évaluations, les avancements. En conséquence et dans le contexte actuel, elles ne confèrent plus la légitimité à l'ordre institutionnel pour proférer un jugement juste sur leur travail. La *déprise de la reconnaissance institutionnelle* participe d'une dissension entre elles et l'autorité des gestionnaires, « *octroyée par le statut* » et conférée par le haut (Dejours C. , 2009a, p. 301). C'est notamment ce que propose Michel Terestchenko qui d'après ces recherches précise que résister passe par le fait « *d'agir en accord avec l'image de soi indépendamment de tout regard ou jugement d'autrui, de tout désir social de reconnaissance* » (Terestchenko, [2005] 2007, p. 16)

Cependant, nous savons que la reconnaissance est une attente de *rétribution symbolique*, consécutive à une *contribution* qu'apporte le sujet à l'organisation du travail qui participe de la construction de sa santé mentale. Dans certains cas, la contribution régie par les règles de métier qui s'imposaient jusque-là s'est trouvée disqualifiée, rendant par là-même délétaire la poursuite de l'engagement. Ainsi *le retrait défensif* pourrait-être le corollaire d'une déprise de la reconnaissance et de ces épreuves de jugement que constituent non seulement *le jugement d'utilité* mais également *le jugement de beauté* – qui marque la conformité avec les règles de l'art et l'originalité de style dans les solutions. Celles qui ont recours au *retrait défensif* « n'y croient presque plus et n'attendent plus rien » : elles ont été ostracisées, ont fait l'expérience du *déni de reconnaissance* et pour certaines ont vécu le mépris et l'humiliation. Pour parvenir à endurer la privation de reconnaissance et ses conséquences néfastes sur leur équilibre psychique, elles se détachent de leur travail judiciaire quitte à lâcher du même coup sur la qualité de leur travail. Dans ce cas, la déprise de la reconnaissance est absolue et non sélective ; elle revêt un caractère quasi idéologique et défensif qui conduit ces sujets à abdiquer par rapport à la qualité de leur travail. Partant, nous nous retrouvons ici face aux limites axiologiques de la déprise de la reconnaissance et aux questions que suscite l'absence d'attentes de



reconnaissance. Or, une attention particulière nous semble devoir être accordée à la façon dont cette question peut se jouer chez les opposants identifiés dans l'entreprise – généralement les syndicalistes, mais pas seulement.

Dans cette perspective, il nous semble capital de nous intéresser au rapport existant entre reconnaissance du travail, domination et résistance à la domination. Pour cela, nous ferons un large détour par la description clinique d'une autre situation de travail que nous avons rencontrée lors d'une enquête dans un grand établissement chargé de la gestion des forêts publiques en France, l'Office National des Forêts.

## I.2. Retrait défensif et pratique syndicale à l'Office National des Forêts (ONF)

C'est un syndicat qui a contacté l'équipe de recherche, dans un contexte extrêmement tendu au sein de l'établissement, à la suite d'une augmentation des pathologies aussi bien somatiques que mentales, la survenue de nombreux suicides sur les lieux du travail, ainsi que le meurtre, sur le lieu de travail également et devant plusieurs autres pairs et supérieurs hiérarchiques, d'un haut responsable des ressources humaines, par un agent qui s'est lui-même donné la mort immédiatement après son passage à l'acte.

Au moment de la demande, l'établissement était – et est toujours –, en proie à des « réformes structurelles » visant à améliorer la performance de son action. De fait, ces réformes sont des transformations massives de l'organisation du travail inspirées par les méthodes du « *New Public Management* » et se traduisant par l'obtention de certifications ISO (Organisation International de normalisation) ainsi que par la signature, tous les 5 ans environ, d'un contrat d'objectifs et de performance (COP) avec l'État et la fédération nationale des communes forestières françaises, qui définit la feuille de route et les objectifs à atteindre pour l'établissement. Ainsi les changements imposés par l'État, dès l'année 2002 et mis en pratique au sein de l'ONF, ont-ils comme conséquence de bouleverser le travail des agents par l'instauration d'une nouvelle forme d'organisation du travail d'inspiration néolibérale (cf. *supra*, Chapitre 1.V.) – instauration de démarches de type *qualité totale*, mise en place de l'évaluation individualisée des performances, mesurage du travail par des indicateurs objectifs et quantitatifs, non remplacement des fonctionnaires et réduction des effectifs d'1,5% tous les ans, mis en place d'objectifs relatifs à l'augmentation de la production de bois et aux gains de productivité, etc. (Rousseau, 2011).

Dans ce contexte et après avoir reçu l'accord de la direction nationale de l'établissement, trois groupes de volontaires ont pu être constitués pour mener des enquêtes collectives dans le but d'essayer de comprendre les liens entre les pathologies, la survenue des suicides, les passages à l'acte hétéro-agressifs et le travail.

C'est lors de la 3<sup>ème</sup> séance d'investigation au sein d'un des groupes, animé par trois cliniciens-chercheurs, que survient une discussion entre deux ouvriers forestiers qui s'élargit ensuite au groupe entier. Précisons que leur travail consiste en la réalisation de travaux sylvicoles, élagage, coupe, taillage, etc. étant la plupart du temps prescrit par les agents patrimoniaux<sup>171</sup> ; ces derniers assurent quant à eux les activités de gestion de base de la forêt – martelage, aménagement, mise à disposition du bois pour la vente, accueil du public en forêt, etc. – dans la zone géographique, nommée triage, dont ils ont la responsabilité. Le collectif d'enquête est composé de 15 personnes : ouvriers forestiers, agents patrimoniaux (AP), technicienne administrative, ainsi que responsables d'unité territoriale – qui sont les responsables hiérarchiques directs des AP.

La discussion débute lorsqu'un jeune ouvrier forestier exprime son insatisfaction car il ne dispose pas du temps suffisant pendant sa journée de travail pour réaliser les tâches nécessaires à l'entretien de son matériel, de sa tronçonneuse plus précisément. Il explique que le temps de nettoyage et de réparation du matériel n'est pas toujours compté dans le temps de travail rémunéré des ouvriers, et relate le fait qu'il exécute régulièrement des heures supplémentaires après les chantiers, pour procéder aux vérifications et opérations d'entretien nécessaires. Cette partie du travail est importante à ses yeux, représente un critère de professionnalisme, contribue à la sécurité et à la prévention des accidents du travail et participe de la qualité de son travail.

Après qu'il a exprimé sa difficulté, un ouvrier plus âgé et militant syndical lui rétorque dans un rire moqueur : *« tu fais comme ça parce que t'es jeune, mais tu vas vite comprendre. Tu vas voir tu vas vite déchanter, la reconnaissance mon pauvre tu vas l'attendre longtemps »*. Assurément, le déni opposé à la difficulté vécue par ce jeune ouvrier est éloquent et marque une divergence de point de vue importante entre ces deux ouvriers qui porte spécifiquement sur le zèle et l'engagement dans le travail. Ce type de réaction se reproduit à plusieurs reprises, dès que surgit un récit où le dévouement professionnel est visible, ou lorsqu'un agent se confie sur la façon dont il a pu être envahi par son activité, jusques et y compris dans sa vie privée. Ces

---

<sup>171</sup> Anciennement nommé garde forestier et aujourd'hui désigné administrativement par l'appellation de technicien forestier territorial.

divergences donnent lieu à des échanges assez vifs autour de la question de l'engagement, les critiques fusant notamment à toute évocation un peu trop enthousiaste du rapport au travail.

De façon similaire, un agent patrimonial fait part de ses doutes et de son inquiétude quant à sa santé mentale : totalement colonisé par son travail, il a régulièrement des insomnies. Il décrit les nuits où il se relève pour travailler sur des plans d'aménagement qu'il juge insuffisamment élaborés : « *moi, je suis un fou, je dois être taré pour retravailler sur des aménagements censés être déjà finis* ». Il évoque ainsi la contamination de la sphère privée, laquelle se double de l'émergence de douleurs – notamment migraineuses – et de troubles somato-psychiques sévères : il n'arrive plus aujourd'hui à réaliser le nombre d'aménagements nécessaires avec la qualité qu'il estime être la bonne, surtout depuis la réorganisation et le non remplacement de deux collègues, à la suite desquels il a vu, comme ses collègues de l'unité territoriale, sa zone de triage s'étendre. Il explique :

*« Les heures sup', cela ne me gêne pas. Ne pas démissionner, c'est coûteux pour la santé. Mais, faire de la merde, je peux pas c'est plus fort que moi. C'est ma fierté mon boulot. Mais pour faire le travail, ça a un coût sur la famille, et sur la santé. Ma femme m'a dit qu'il fallait que je me calme, je n'étais plus moi-même. Et j'ai développé des trucs à la tête, des moments où je perds conscience ».*

Après ce récit traversé centralement par la question de la *souffrance éthique*, un ouvrier syndiqué prend la parole et lui répond : « *toi, je sais ce que tu as. Tu as un problème. Je vais te dire, j'ai vu ça en formation, tu es workaholic, tu es addict au travail* ». Ici, l'hypothèse avancée se situe dans un registre qui nous a semblé surprenant dans ce contexte : celui de la psychologisation sous-tendue par la mobilisation d'une interprétation navrante relative à l'addiction au travail. En effet, le plus souvent dans notre expérience, l'argument du « workaholisme » ou de l'addiction au travail (Bouteyre, 2009), visant à attribuer la survenue d'un symptôme ou d'une pathologie à des caractéristiques essentielles du sujet – en l'occurrence sa propension à l'addiction – en omettant de préciser les données circonstanciées dans lesquelles ils apparaissent, est surtout l'apanage des directions d'entreprises. Dans le cas présent pourtant, cette interprétation venant de la part d'un ouvrier, qui, de plus, est syndicaliste, nous a littéralement abasourdi. Ainsi l'investissement personnel, qui va au-delà des demandes de l'organisation du travail, est-il raillé par plusieurs participants :

*« Toi tu as une vision trop poétique » ; « tu as encore des illusions » ; « toi, tu bosses dans une filiale qui s'appelle utopie (rires) ».*

A se fier aux discussions tenues dans le groupe, il semble que l'engagement dans le travail soit aujourd'hui largement discrédité et surtout raillé. En effet, ceux qui restent tard au travail ou qui se donnent du mal pour essayer de livrer un travail répondant à leur éthique professionnelle, passent visiblement pour des fous, des « addicts » au travail. Ils en font trop, ils font de la « *sur-qualité* ». Dans ce contexte de discrédit, il n'est guère étonnant que les interprétations convergent vers un déni du travail vivant entre certains travailleurs, qui sont pourtant des opposants affirmés au système, et la direction de l'établissement. A la fin, tous se retrouvent autour d'un slogan sur « la fin du travail » scellant ainsi de manière idéologique le processus.

Et de fait, tout le monde énonce un discours péjoratif sur l'engagement. Même ceux qui disent ne pas pouvoir faire autrement que de continuer à le faire doutent de la cohérence et de la validité de leur conduite. Ils admettent simultanément que cette manière de faire les surcharge, qu'ils rentrent fatigués tard le soir, qu'ils prennent des risques, mais qu'ils ne savent pas travailler autrement, qu'il en va de leur conscience professionnelle.

*« Moi, je suis un fou » ; « je dois être taré » ; « je devrais lâcher mais j'y arrive pas » ; « j'ai même demandé à pouvoir me spécialiser dans une formation trucmakin ».*

Un paradoxe se dégage ainsi, eu égard à la première séance de discussion, où tous s'accordaient à dire que leur métier les passionnait. Plus encore, les participants insistaient sur le fait que sans engagement de soi dans l'activité, on ne pouvait pas bien travailler :

*« Si on ne s'implique pas, on ne peut pas être professionnel », « c'est un métier dans le cœur », « y'a l'amour du métier ».*

L'engagement et la passion du métier semblent être des éléments qui réunissaient les participants ; à tout le moins, tous étaient en mesure de comprendre ce vécu, voire l'avaient partagé. Cependant, dès que l'engagement est évoqué concrètement, qu'il s'incarne dans le drame des sujets et que les conséquences du travail sur la santé sont évoquées – évocation faite par seulement trois participants –, le partage laisse place à un déni quasi généralisé dévoilant ainsi un processus défensif. Nous comprenons alors que certains des participants, notamment les syndiqués, se sont en partie désengagés du travail de forestier pour, à l'instar des greffières,

se protéger des effets de l'expérience douloureuse du déni de reconnaissance et de la surcharge consécutifs aux transformations gestionnaires de l'organisation du travail.

Ce retrait, qui prend ici la forme d'un contre-investissement de la « citadelle syndicale » dans laquelle les travailleurs se replient collectivement pour tenir, contribue de surcroît à une disqualification préoccupante de la souffrance éthique, souffrance de ceux qui essaient de maintenir la qualité du travail à la hauteur de leur conception, et de laquelle ils se coupent affectivement dans une forme manifeste de virilité : « *le seul truc qui me fait bander aujourd'hui c'est le syndicat* », dira un des participants. Outre les questions que cette insensibilisation pose vis-à-vis de la désagrégation de la solidarité qu'elle est susceptible de générer, il convient de préciser qu'elle est d'autant plus rigide qu'elle semble également occuper une place centrale dans l'équilibre subjectif. En effet, il se pourrait qu'elle protège avant tout les syndicalistes des répercussions possiblement catastrophiques de la dévalorisation de l'image d'eux-mêmes que peut leur renvoyer l'implication de leurs collègues, douloureux miroir de leur souffrance éthique et de l'abandon de leur *ethos professionnel* auquel ils tenaient tant auparavant. Le cynisme convoqué, s'assortissant d'une dénonciation du « système » permettant aux sujets de se vivre comme résistants au regard de l'iniquité de l'organisation en place, scelle enfin la stratégie collective de défense construite par ces travailleurs : *le désengagement contestataire*, reposant sur le retrait du travail de forestier, la péjoration de l'engagement et du travail vivant, et la dénonciation collective du système, vise ainsi à *lutter spécifiquement contre la souffrance éthique*.

Néanmoins, dans cette situation, l'érection de la stratégie collective de défense n'empêche pas totalement la discussion. En effet, la péjoration de l'engagement est aussi à entendre comme relevant d'une volonté de protection des collègues engagés.

Nous pouvons de fait repérer chez les participants ayant recours à cette défense des pistes indiciaires de leur souffrance et des maux qu'ils ont eux-mêmes subis. L'évocation des troubles somato-psychiques de leurs collègues pourrait ainsi trouver chez eux un écho.

Cependant, ils n'abordent jamais la souffrance à la première personne ; bien au contraire, ils évitent de faire référence à quelque situation que ce soit, susceptible de les renvoyer à leur propre vécu douloureux. Plus spécifiquement dans ce contexte, aucun mot n'est dit des suicides de leurs collègues, alors même que, rappelons-le, c'est précisément ces suicides qui non seulement ont pris beaucoup de place dans l'espace médiatique mais ont en outre été à l'origine de la demande d'intervention. D'ailleurs, il est remarquable de constater que l'évocation de ces drames n'a été possible, que dans l'un des deux autres collectifs d'enquête et au prix de grandes difficultés, principalement liées à l'émotion et l'angoisse – majeures – des

participants. Néanmoins, les récits relatifs aux histoires singulières de leurs collègues ont permis la mise en exergue d'un élément central dans l'élucidation des conduites défensives : en effet, les participants ont chaque fois fait le lien entre ces décompensations tragiques et la conscience professionnelle de leurs collègues ainsi que leur « *amour de la forêt* » d'une part, le saccage de leur travail – auquel ils ont été amenés à participer en dépit de leurs désaccords avec les nouvelles politiques d'organisation –, reflet irrémédiablement abîmé de leur engagement et de leur passion pour leur métier d'autre part.

Dès lors, il n'est plus très étonnant qu'ils recourent à la grève du zèle : « *aujourd'hui, ils [les chefs, la prescription, les protocoles] le veulent comme ça, je le fais comme ça. Je ne me prends plus la tête* ». Or, « ne pas se prendre la tête » n'est pas si simple qu'il y paraît ; bien au contraire, la psychodynamique du travail nous enjoint de penser qu'ils ont bien plutôt dû en passer par des réaménagements psychiques massifs. En d'autres termes, le désengagement a un coût psychique considérable, sa contrepartie n'étant rien de moins que l'émoussement de l'enthousiasme, de l'amour du métier et par conséquent de la possibilité d'éprouver du plaisir au travail. Plus encore, il attaque les ressorts de l'intelligence au travail, qui reposaient en partie sur la passion. Ainsi le désengagement, lié au déni du travail vivant, de l'intelligence qui marque la singularité de la contribution de tout travailleur à une organisation, engendre-t-il un *ressentiment massif* qui semble trouver une voie de décharge dans la contestation. Autrement dit, la déprise de l'attente de reconnaissance, permise par la délégitimation conjointe de l'autorité institutionnelle et des pairs qui continuent à s'engager, se solde par une éradication de leur désir de reconnaissance du travail accompli.

Le ressentiment semble ainsi prendre racine dans un processus à quatre étapes.

- Dans un premier temps, c'est à un déni du travail vivant – entendu comme la *contribution intelligente* du sujet au travail –, des savoir-faire et habiletés auxquels les agents ont été confrontés. Rappelons que dans le cadre désormais bien connu du *New Public Management*, les manières de faire du secteur public sont arbitrairement considérées comme plus coûteuses et inefficaces que celles du secteur privé ; il a ainsi été indiqué aux travailleurs de l'ONF qu'il s'agissait dorénavant de réformer leur travail pour « *faire mieux et plus avec moins* » (Kratz, 2013).
- Dans un deuxième temps, la souffrance liée au déni du travail vivant se potentialise avec une souffrance éthique relative à la dégradation concrète de la qualité du travail, conséquence des réformes massives de l'organisation du travail, notamment l'instauration de l'évaluation objective et quantitative du travail, la célébration de la

performance individuelle et l'intronisation des impératifs marchands. Dès lors, la souffrance ne trouvant pas de voie d'élaboration collective<sup>172</sup>, se fige et certains travailleurs s'en défendent par le retrait pendant que d'autres consentent activement à ces transformations ou subissent des atteintes importantes à leur santé. A cette étape, on assiste à un délitement des règles de métier, clairement attaquées par la mise en place des nouvelles méthodes de travail et le discours sur la « sur-qualité ».

- Dans un troisième temps, le déni de la contribution intelligente à l'organisation du travail s'étend au collectif de pairs lui-même qui ne dispose plus d'un référentiel commun – les règles de métiers – pour évaluer le travail et isole ceux d'entre eux qui essaient encore de réaliser un travail conforme à ces règles.
- Ce n'est que dans un quatrième temps que, enfin, le ressentiment se renforce et prend forme dans un mouvement défensif. En raison des conséquences catastrophiques de ce mouvement, il nous semble indispensable de nous attarder davantage sur ce dernier point.

### I.3. Ressentiment et idéologie défensive de métier

Pour comprendre le ressentiment actuel, il semble nécessaire de l'appréhender en pensant les liens entre coopération, domination, déni du travail vivant et organisation du travail.

Précisons qu'avant la restructuration importante de l'organisation du travail et la création de « l'agence travaux » – intervenue cinq ans auparavant –, les ouvriers forestiers étaient assignés à un triage spécifique et devaient exécuter les travaux à la demande de l'agent patrimonial (garde forestier) responsable de la zone forestière.

Ainsi certains ouvriers relatent-ils leur « vieux vécu d'humiliation » lorsque des gardes forestiers les traitaient avec mépris : « *on me disait [les gardes forestiers], toi pour moi, t'es une tronçonneuse avec un bras au bout* »<sup>173</sup>. Souvent lors des séances, des anecdotes de ce type relatant la vieille domination des gardes forestiers sur les ouvriers émergent en réponse à

---

<sup>172</sup> Très probablement, cette absence d'espace d'élaboration s'inscrit d'abord dans les anciennes défenses collectives déjà à l'œuvre au moment de la transformation de l'organisation du travail, structurées autour de la virilité.

<sup>173</sup> Paroles qui ne sont pas sans nous rappeler certains récits évoqués par les greffières, par exemple : « *aujourd'hui, on nous considère comme des gratte-papier* ».

l'expression des difficultés de certains agents patrimoniaux<sup>174</sup> – « moi, on m'a traité comme un chien », dira un des ouvriers en évoquant les gardes forestiers –, sans cependant trouver d'échos dans la discussion.

Il est important de préciser que nous-mêmes avons été assez sourds à ces anecdotes ; nous avons très probablement été pris dans un mouvement d'invisibilisation de la souffrance des ouvriers. Nous n'avons finalement que très peu repris ce qui était exprimé, trop concentrés sur l'écoute de la souffrance éthique et sur les difficultés plus largement exprimées par les AP, liées au fait de ne pas réaliser le travail correctement.

C'est par la prise de conscience de notre surdité partielle que nous avons découvert qu'une scission, voire une rupture majeure existait entre les ouvriers et les agents patrimoniaux. La création de « l'agence travaux » en est un des révélateurs. En effet, cette dernière consiste à créer un service « autonome » pour qu'il soit constitué en centre de profits avec des objectifs précis à tenir (cf. *supra*, Chapitre 1.V.1.8). Dans cette perspective, il s'agit de mettre en place un « pool régional » au sein duquel tous les ouvriers sont regroupés. Le but étant d'instaurer un rapport client/fournisseur entre l'agence travaux et les autres services de l'ONF, et une intermédiation entre les agents patrimoniaux et les ouvriers forestiers. Dorénavant, l'agence travaux prend commande des chantiers auprès des agents patrimoniaux « après que ceux-ci ont traduit en prescriptions détaillées » les travaux qu'ils souhaitent voir réalisés sur leur triage et les organise (Document interne ONF). Dès lors, l'agent patrimonial perd la main sur la réalisation des travaux, sur leur temporalité et sur leur prescription – car il doit dorénavant en passer par un logiciel informatique pour formuler dans des critères standardisés sa demande. Ainsi l'agence travaux permet-elle « d'optimiser et de rationaliser l'organisation des travaux et de mutualiser les moyens humains et matériels » (Document interne ONF).

Dans ce contexte et alors que cette réforme relève très clairement et très explicitement de l'application des principes quasi-canoniques du *New Public Management*, nous comprenons que la création de l'agence travaux a aussi été l'opportunité pour les ouvriers de se « libérer du joug » des agents patrimoniaux. L'immense majorité des ouvriers a semble-t-il été favorable à cette transformation la considérant ainsi comme un sursaut identitaire. Une véritable alliance

---

<sup>174</sup> Les statuts révèlent également des rapports inégalitaires entre ouvriers et agents patrimoniaux. En effet, les ouvriers sont des personnels de « droit privé » tandis que les agents patrimoniaux sont des fonctionnaires de la fonction publique rattachés au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. Le statut des ouvriers sous statut privé est clairement plus précaire – nombreux sont en CDD ou à temps partiel – et moins avantageux – sécurité de l'emploi, salaires – que celui des agents patrimoniaux sous statut public.



s'est alors créée entre ceux qui adhèrent pleinement aux transformations de l'organisation néo-libérale du travail et une grande partie des ouvriers. En outre, nous avons appris qu'au sein du syndicat majoritaire des ouvriers, la CGT Forêt, des débats importants auraient eu lieu entre les AP et les ouvriers pour savoir quelle position adopter face à cette réorganisation, les ouvriers syndiqués ne souhaitant pas un positionnement trop affirmé du syndicat sur la création de l'agence travaux<sup>175</sup>.

Il semblerait que les anciennes coopérations qui permettaient encore aux ouvriers et aux agents patrimoniaux de réaliser un beau travail malgré les rapports intenses de domination, se soient délitées face aux multiples transformations de l'organisation du travail. En effet, on peut raisonnablement penser que les AP détenaient également une autorité *fondée sur la compétence professionnelle* (Dejours C. , 2009d), qui permettait aux ouvriers de supporter et de légitimer la domination car elle n'était pas fondée uniquement sur le statut mais également sur un rapport au réel et une référence aux règles de métier. La perte de l'autorité des AP, suite aux réorganisations, s'est traduite par l'idée récurrente pendant l'enquête que ces derniers auraient « *perdu la stature* ». De fait, les éléments de l'enquête montrent que la création de l'agence travaux est plus largement à resituer au sein d'un mouvement général structuré autour de l'objectif de la direction de saper leur légitimité – dont les fondements étaient précisément basés sur la valeur conférée aux règles de métier – au profit de la facilitation de la mise en place des transformations de l'organisation du travail. Comme on s'en doute, ce travail de sape ne peut pas ne pas avoir de conséquences sur les liens de coopération qui existaient entre les AP et les ouvriers en dépit des rapports de domination ; plus précisément, ces liens étant dès lors entravés, seule l'expérience de la domination subsiste ; les issues en termes d'accomplissement de soi tendent alors à être barrées, cependant que la voie est ouverte au ressentiment.

Dans cette perspective, c'est alors au tour des AP de connaître ce que les ouvriers avaient subi pendant des années, à savoir le déni de reconnaissance du travail vivant, auquel s'ajoute le délitement particulièrement délétère de la coopération : citons pour exemple une anecdote relatée par un AP, qui nous explique qu'une lutte s'est engagée récemment entre ouvriers et AP au sujet d'un local de stockage du matériel. En effet, un local abandonné a été récupéré par les ouvriers dans une unité territoriale (UT) pour qu'ils puissent entreposer leurs outils au plus près d'une grande forêt. Par la suite, une lutte s'est cristallisée autour de la clef de ce local, car les AP de l'unité souhaitaient désormais pouvoir l'utiliser également. Les ouvriers ont alors refusé

---

<sup>175</sup> Notons que le débat aurait encore tourné en faveur des agents patrimoniaux puisque le syndicat CGT Forêt s'est prononcé contre cette réforme (Commission exécutive de la CGT-Forêt, 2014).

de la partager empêchant ainsi les AP de se servir de ce local auparavant délaissé. Le conflit autour de la clef a abouti à une demande formelle et écrite de la part des AP de l'UT auprès du responsable régional de l'agence travaux<sup>176</sup>.

La rupture semble dès lors consommée : « *les suicides et tous les machins sur la souffrance au travail c'est un truc d'AP* », lâche ainsi de façon méprisante un ouvrier lors d'un moment informel – alors que nous savons par ailleurs que de nombreux ouvriers souffrent également intensément de l'implantation des restructurations<sup>177</sup>.

Dans ce contexte, on voit se déployer un phénomène pour le moins préoccupant : l'instauration, par les ouvriers eux-mêmes, d'un déni de la souffrance des AP assortie d'un refus de reconnaître toute similitude entre cette dernière et la leur propre. Se déploie ainsi une concurrence entre la « vraie souffrance » – celle, physique, des ouvriers, vécue dans une forme de « *courage ouvrier* », un courage du corps qui endure sans se plaindre sa souffrance (Dejours, [1980] 2008) – et celle des AP, supposément plus « psychologique » : « *notre travail est beaucoup plus pénible que le leur, nous on porte les machines toute la journée* dira l'un des ouvriers ; *nous, on n'a pas les mêmes conditions de travail, nous on n'est pas des privilégiés* ».

---

<sup>176</sup> Cette histoire condense un nombre important de problèmes rencontrés par les travailleurs de l'ONF et pourrait faire l'objet d'une discussion élargie. Nous avons choisi de l'évoquer comme un révélateur du délitement de la coopération entre ouvriers et AP, ainsi que comme exemple d'une lutte se nouant autour des questions de domination.

<sup>177</sup> Par exemple, la création de l'agence travaux s'est accompagnée de la mise en place de prescriptions standardisées permettant de calculer un ratio coût/efficacité pour les travaux. Ainsi le logiciel informatique dans lequel la demande des travaux doit être formulée par les AP calcule-t-il « automatiquement » une durée et un coût standards en fonction de certains critères – typologie du terrain, dimension de la zone, type de travaux, etc. – pour la réalisation des travaux. Les ouvriers sont alors évalués sur leur capacité à tenir les objectifs imposés par cette méthode de travail qui plagie la « tarification à l'activité » (T2A) mise en place dans l'hôpital public en France, et dont nous connaissons les conséquences sur la santé et le collectif de travail (Juven, 2016). Les ouvriers expliquent qu'ils sont alors amenés soit à bâcler le travail soit à se surcharger pour réaliser un travail conforme à ce qu'ils estiment être juste.

De surcroît, la mutualisation des moyens opérée par la création de l'agence travaux accroît considérablement les déplacements des ouvriers qui, pour réaliser certains travaux, parcourent désormais plusieurs centaines de kilomètres alors qu'ils restaient dans la zone géographique d'un triage auparavant. En effet, la mutualisation permet de compenser la baisse des effectifs par une plus grande « flexibilité » des ouvriers et une « meilleure allocation des ressources ». Dans ce contexte, ils subissent des contraintes nouvelles et doivent travailler sur « des triages » qu'ils ne connaissent absolument pas. Au moment où se déroule l'enquête, il existe un accroissement des pathologies de surcharge chez les ouvriers et de nombreux épisodes relatant des passages à l'acte hétéro-agressif entre collègues nous sont rapportés.

Le traitement de la question des suicides par certains ouvriers, qui les renvoient aux fragilités des agents patrimoniaux, laisse ainsi apparaître une virilité défensive disqualifiant considérablement le vécu des agents patrimoniaux. Dans le même temps, comme en miroir, il est à noter que les AP, centrés sur leur souhait de voir reconnue leur souffrance spécifique, restent de leur côté sourds à la souffrance des ouvriers qui se manifeste aujourd'hui par une attente de reconnaissance, parvenant même à presque tous nous entraîner dans leur mouvement défensif.

Du « vieux vécu d'humiliation » au délitement inédit de la coopération, la seule issue possible au ressentiment réside désormais dans le déploiement de ce que nous proposons de nommer, à la suite de Jean-Michel Chaumont, un *désir de revanche* ([1997] 2010, p. 40)<sup>178</sup> face au « vieux mépris » des agents patrimoniaux dominants. Dès lors, non seulement les ouvriers sont protégés de la déstabilisation que serait susceptible de provoquer une authentique perception de la souffrance des AP, mais la lutte, se déplaçant, prend maintenant la forme de revendications relatives à l'égalité de traitement et à la réparation de l'injustice subie. Enfin, le désir de revanche semble s'accompagner d'un mouvement d'excitation sous-tendu par la haine et allant jusqu'à générer ce qui ressemble au sadisme secondaire que C. Demaegdt a identifié dans certaines situations de situation de travail (Demaegdt, 2008).

Plus largement, il est remarquable de constater que ce mouvement ne se cantonne pas au collectif d'ouvriers mais se déploie également parmi les AP, cette fois envers leur hiérarchie directe. On peut raisonnablement penser que la stratégie collective de défense du *désengagement contestataire* mobilisée par certains des ouvriers et AP syndiqués semble être alimentée par le désir de revanche. Ainsi ce dernier paraît-il être enraciné dans les rapports sociaux de domination du travail et potentialisé par les dernières restructurations de l'organisation du travail. Autrement dit, l'absence d'élaboration de la haine provoquée par le déni du travail vivant, quel que soit en réalité le niveau de l'organisation du travail concerné, accentue la mise en concurrence des salariés les uns avec les autres et la décomposition des solidarités, cependant que se trouvent littéralement bloquées les capacités des travailleurs à se mobiliser collectivement.

C'est d'ailleurs ce que nous montre de façon particulièrement éloquente la fin de l'enquête.

---

<sup>178</sup> Cette notion apparaît chez l'auteur lorsqu'il évoque le processus sous-tendant la mise en forme des revendications de certaines victimes du nazisme ayant dans un premier temps ressenti l'humiliation générée par le déni de leur statut de victime (Chaumont, [1997] 2010).

#### I.4. Idéologies défensives et désengagement contestataire

Lors de la séance de restitution de ce groupe, une fois la lecture du rapport achevée, la discussion s'engage sur les suites à donner au travail effectué pendant les séances. Conformément à la stratégie collective de défense du *désengagement* contestataire, et face à un constat particulièrement pessimiste du rapport<sup>179</sup>, deux solutions sont évoquées par la majorité des participants.

La première est tout bonnement de quitter l'ONF. Pour cela, il faut dès maintenant préparer un « plan B », c'est-à-dire trouver un autre emploi et, le moment venu, franchir le pas. La deuxième est le renforcement de l'engagement dans la lutte syndicale. D'aucuns précisent que le changement pourrait advenir par l'intensification de l'opposition à la politique actuelle de l'ONF et par l'accroissement du rapport de force tributaire du nombre de salariés mobilisés. Ces derniers appellent donc leurs collègues à s'engager dans cette voie pour continuer à « *aller mettre des baffes à Paris dans les manifs* ». Ainsi la fuite ou au contraire la lutte syndicale ouverte sont-elles les modes d'action proposés par les travailleurs adhérents à cette défense.

Cependant, tous les participants ne peuvent pas se reconnaître dans l'une de ces deux alternatives. Pour ceux-là, l'issue est tout sauf évidente et le diagnostic porté par le rapport renforce le sentiment d'impasse et l'impression que leur vécu n'a été ni entendu ni compris. C'est le cas d'ailleurs de Mme Bousquet qui s'effondre en pleurs à la toute fin de la séance en évoquant ses propres tentatives de suicide : « *avec ce constat, je n'ai plus qu'à aller recommencer* », s'exclamera-t-elle.

Les éléments qui vont suivre reposent sur un entretien de plusieurs heures réalisé avec elle une semaine après la restitution du rapport, car nous étions très inquiets quant à son état de santé psychique. Suite à cet entretien, un addendum sera rédigé, intégré au rapport et soumis à la validation de l'ensemble des participants.

« *On n'est pas si mal que ça à l'ONF* »

Ce récit va nous aider à mettre en lumière une situation caractéristique de ce que le raidissement des stratégies collectives de défenses peut engendrer dans cette situation de travail.

---

<sup>179</sup> Cf Rapport en Annexe 3.

Dans cette perspective, seuls les éléments nécessaires à l'illustration et la compréhension des mouvements défensifs seront relatés.

Mme Bousquet a intégré l'Office National des Forêts en 1979 en tant que garde forestier<sup>180</sup> et a été nommée Responsable d'Unité Territoriale (RUT) au moment de l'instauration de la première grande réforme gestionnaire de l'ONF, le Plan Pour l'Office (PPO) en 2002. Notons également qu'elle est membre du syndicat CGT-Forêt au moment où elle prend son poste.

Quand nous la rencontrons, elle souhaite vivement expliciter son vécu et rendre visible ce qu'elle n'avait pas réussi à dire lors des séances collectives. Dès que nous démarrons l'entretien, elle décide de nous faire part des événements de travail qui l'ont conduite à passer à l'acte.

Elle revient sur sa prise de poste en tant que RUT et sur ses difficultés à asseoir sa légitimité en tant qu'encadrante d'une équipe de 8 agents patrimoniaux car, dit-elle, elle était « *la seule femme dans un milieu de mecs* ». Elle relate surtout la naissance d'une forte opposition avec un collègue de son équipe qui convoitait également le poste de responsable et était membre du même syndicat qu'elle. Devenu son subordonné, il n'aurait par la suite cessé de lui en vouloir. Dans un premier temps, ils ont tous les deux fait appel à la direction nationale de leur syndicat pour servir d'intermédiaire, ce qui apaise momentanément les tensions. Après quelques années qui se déroulent assez paisiblement, la situation se durcit sans que Madame Bousquet ne soit en mesure d'en proposer d'autres interprétations que celle de ce qu'elle nomme la « *hargne* » de son collègue, selon elle enracinée dans une « *blessure narcissique* » originaire : « *il n'a jamais digéré ma nomination* » conclut-elle.

Ainsi le rappel historique de sa situation dérive-t-il vers un discours répétitif centré sur la personnalité de ce collègue et marqué par une absence totale de référence au travail. Son évocation, de plus en plus proche de la rumination, vise à mettre en lumière l'injustice qu'elle a subie : « *il a essayé par tous les moyens de me casser* ».

Par la suite, elle décrit l'escalade conflictuelle en dépeignant les personnalités de deux autres de ses collègues, syndiqués également et qui se seraient « *ligués contre elle* » : « *un autre, il était parano, et un autre plus jeune était aussi parano, orgueilleux et macho* ».

---

<sup>180</sup> Les personnes exerçant le métier de garde-forestier ou d'agent patrimonial sont en très grande majorité des hommes. Les femmes demeurent encore aujourd'hui largement minoritaires au sein de ce corps de métier.

Elle énumère une série importante d'anecdotes dans lesquelles elle montre, avec une profonde colère, voire une rage avérée, le délabrement de la confiance au sein de l'unité territoriale et l'enkystement conflictuel qui semble dévoiler les traces des défenses collectives :

*« Une fois, ils m'ont caché une fiche de martelage, ils m'ont fait croire qu'elle avait disparu. Et au moment de refaire le martelage comme par hasard on l'a retrouvée, dans un dossier de maladie professionnelle » ; « ils ont fouillé mon ordinateur, ils ont effacé des choses et quand j'ai mis un mot de passe ça s'est arrêté », « y'en a un, le même, il me mettait des post-it et des mots avec des inscriptions sur les dossiers : « à refaire » ».*

Elle souhaite ainsi nous convaincre du caractère malfaisant et pervers de ce collègue et de ses sbires. Dans ce conflit, elle estime que les seuls torts qu'elle a pu commettre étaient d'une part d'être une femme, d'autre part d'appliquer avec sérieux les directives imposées par sa hiérarchie. En effet, elle explique que pour « asseoir son autorité », elle a décidé d'utiliser le cadre prescrit conféré par la gestion et le PPO. C'est pourquoi le cadre est devenu son allié dans l'affirmation de son autorité. Elle est donc, semble-t-il, devenue un agent zélé du système dans un deuxième temps, car au début de sa prise de poste elle ne semblait pas y croire, ou si peu. De surcroît, elle précise que ses supérieurs étaient « bien contents de voir que tant que j'étais là, bon an mal an, je tenais les objectifs », et que « la direction était d'accord avec moi quand j'essayais de faire tenir les objectifs ».

Cependant, plus l'entretien avance plus nous sentons Mme Bousquet affectée par le récit douloureux de sa souffrance, jusqu'à ce que la rage s'éteigne lorsqu'elle commence à évoquer avec moins d'allant certains faits. En effet, il semblerait que les défenses collectives marquées par la virilité des AP aient conduit ces derniers à se comporter avec elle de façon déstabilisante et brutale :

*« Ils faisaient exprès de pisser devant moi, me montrer leur... et continuaient à me parler » ; « en virée de martelage les blagues étaient de plus en plus crasses, les plaisanteries quand je revenais avec un collègue d'une visite : t'as fait quoi dans le buisson avec la chef ? Là, je me sentais sale je rentrais chez moi et je me lavais plusieurs fois comme si on m'avait violée ».*

Dès lors, la tonalité de la discussion n'est plus la même et Madame Bousquet dit ressentir de la honte face aux offenses de la virilité qu'elle a subies. Son commentaire, pesant, nous conduit à risquer un lien entre ces attaques et ses tentatives de suicide.

Mais elle nous surprend en nous répondant que l'élément déclencheur de sa première tentative de suicide ne se situe pas directement dans cette situation.

Plus précisément, elle nous explique que le combat a fait rage au sein de l'unité territoriale pendant plusieurs années. Quant aux autres AP, ils semblaient osciller entre les positions des syndicalistes et les siennes.

Ainsi le processus de sa décompensation débute-t-il suite à une réunion organisée par le directeur d'agence – son supérieur hiérarchique – qui avait reçu une lettre de la part de 5 des 8 membres de l'équipe, se plaignant d'elle. Or, alors qu'elle attendait de lui qu'il la « *rétablisse dans son autorité* », celui-ci s'est borné à lui répondre qu'il fallait « discuter avec eux. » C'est, semble-t-il, précisément cette invitation à la discussion qui a alors déstabilisé ses propres défenses, alors structurées autour de la péjoration de ses subordonnés et de la psychologisation de la situation. Au cœur de cette pathologie de la communication, l'enjoindre à la délibération était ainsi pour elle l'équivalent d'un « lâchage », l'amenant à tirer une conclusion sur sa situation : « *ça y'est ils avaient pris le pouvoir* ».

Cet épisode se solde par une décompensation anxio-dépressive majeure nécessitant un an complet d'arrêt de travail. Pendant cet arrêt, ses responsables hiérarchiques décident de la relever de ses fonctions et de la muter dans une autre unité territoriale, décision qui lui est annoncée par le directeur général à Paris.

La tentative de suicide survient quant à elle lorsqu'elle apprend qu'un des trois membres de son ancienne équipe est sur le point d'obtenir une promotion. Or, il se trouve que ce collègue est précisément l'un de ceux qui sont à l'origine des injustices subies au moment des événements décrits précédemment : « *j'arrivais pas à comprendre*, explique-t-elle, *ça voulait dire qu'il avait eu raison de faire ça.* » De cette incompréhension, mais également de son désaccord, elle souhaite informer le directeur d'agence qui, semble-t-il excédé par les retours lancinants de cette situation non résolue, lui signifie en retour que « *ça suffit comme ça, qu'il faut passer à autre chose et arrêter de penser au passé* ». Cette réponse résonne alors en elle de façon ininterrompue, au point d'obséder littéralement Madame Bousquet qui nous explique « *l'avoir entendue tourner dans [sa] tête, comme un disque rayé* », jusqu'au moment où, n'y tenant plus et dans un état de confusion extrême, elle ouvre la fenêtre de sa maison dans l'intention de se projeter au dehors dans un geste quasi mécanique. Le raptus suicidaire n'est

finalement évité que grâce à une reprise de conscience soudaine après l'ouverture de la fenêtre<sup>181</sup>.

Ce récit, relaté alors qu'elle est en pleurs, met en évidence un épisode de *disgrâce* (Dejours, 2005) ressemblant fortement à celui de Nicole (la directrice de greffe, cf. Chapitre 3.II.15). Madame Bousquet a tenu dans cet affrontement pendant des années et son endurance a été remarquable dans un contexte aussi âpre. En retraçant le fil étiologique de sa décompensation, nous découvrons que le moment de rupture se situe dans l'expérience de la solitude liée au sentiment d'avoir été lâchée par sa hiérarchie. En effet, elle tenait bon malgré la souffrance, tant qu'elle pouvait bénéficier du soutien et de la coopération de sa direction dans la mise en place des réformes et dans sa lutte contre les « opposants ». Cependant, elle a craqué définitivement face au déni de reconnaissance de ses efforts, qui s'est matérialisée par le refus de la hiérarchie de lui octroyer son soutien dans la réaffirmation de son autorité d'une part, accentuée par le sentiment que la reconnaissance était injustement offerte à l'un de ses « bourreaux » d'autre part.

Dans le dernier temps de l'entretien et après plusieurs heures d'échanges, nous sentons que la confiance s'installe. Ses associations se montrent plus libres et elles l'amènent, de manière très surprenante, à critiquer le Nouveau Management Public, système qui, affirme-t-elle, « *isole les gens, les met en concurrence et rend le travail aberrant* ». A cette étape, nous sommes encore une fois surpris, cette fois-ci par le décalage entre cette affirmation assurée et sa participation zélée au système – manifestation probable du clivage.

Nous en arrivons ainsi à discuter de la dernière réunion du collectif d'enquête et de son effondrement. À notre question de savoir ce qui a été si douloureux et ce qui l'avait « tant déçue », elle répond que la conclusion des chercheurs « *était trop noire* », qu'elle « *ne reflétait pas ce qu'elle avait entendu lors des séances* » mais que c'est surtout « *leurs réactions à eux [des AP et des ouvriers] qui m'a touchée : ils étaient fiers, là ils étaient contents, ils allaient encore pouvoir en rajouter, ça allait dans leur sens du tout est noir* ».

Nous comprendrons par la suite, grâce aux échanges avec un des deux autres collectifs d'enquête, que le « tout est noir » porte la trace d'une vision « pessimiste » de la situation qui structure la stratégie collective de défense du *désengagement contestataire*. Plus précisément, il s'avèrera que cette vision assure une fonction protectrice, dans la mesure où elle permet aux

---

<sup>181</sup> Une nouvelle tentative de suicide surviendra toutefois une semaine plus tard lorsqu'elle ingèrera une quantité importante de médicaments : « *j'ai pris tout ce qu'il y avait dans la pharmacie* ».



travailleurs de conserver un lien dans la critique. Le « pessimisme » se constitue ainsi comme la base perceptible de la situation permettant de contrer les discours plaqués de la direction, de les caricaturer et de les moquer, la *cohésion contre l'ennemi commun* les autorisant à revendiquer leur appartenance à la classe des opposants et des résistants. Enfin, le prisme perceptif du « pessimisme » permet d'interpréter une grande partie des actes des collègues et des supérieurs hiérarchiques n'adhérant pas à la défense comme étant des actes mal intentionnés de soutien à la direction et plus largement à la dérive injuste du monde actuel.

Ainsi, quand Madame Bousquet parle de « eux », ceux qui « sont fiers » d'avoir imposé leur vision pessimiste du monde, ne se cantonne-t-elle pas aux syndicalistes membres du collectif d'enquête : sa critique s'étend aux syndicalistes en général, qui « noircissent le tableau ».

Enfin, elle termine sa description en donnant son point de vue sur le retrait constaté des syndicalistes que, par ailleurs, elle connaît très bien en raison de son engagement syndical passé : ils seraient selon elle généralement d'anciens excellents professionnels qui auraient souffert lors des multiples réorganisations, à la suite desquelles ils se seraient « planqués » dans les syndicats. Évoquant l'un des AP, elle affirme ainsi : c'était « *un travailleur extraordinaire qui a craqué et qui se lâche dans le syndicat aujourd'hui* ».

Plus précisément, elle affirme que :

*« les syndicalistes aujourd'hui ça devient ceux qui foutent rien, ils sabotent le travail avec des grands discours sacrés sur le métier alors qu'ils ne font plus rien. Pour le martelage à la bombe par exemple, 6 gars avaient été d'accord pour le mettre en place, les deux seuls qui ne l'ont pas fait c'est les deux qui avaient des responsabilités syndicales. Et alors, ils venaient plus au martelage. Je ne sais pas comment les autres faisaient pour supporter ».*

Dans cette perspective, il est plus que surprenant de l'entendre, à la fin de ce terrible récit, s'insurger des plaintes évoquées lors des séances collectives en ces termes : « *je comprends pas de quoi ils se plaignent, on n'est pas si mal que ça à l'ONF* ». Cependant, nous découvrirons plus tard qu'elle n'est pas un cas isolé : dans un autre collectif en effet, sera mise en évidence l'existence d'une stratégie collective de défense mobilisée plus largement par, entre autres, les cadres de l'Office, visant à euphémiser la réalité de la souffrance. Il s'avèrera que le discours « constructif optimiste » poursuit en réalité le même objectif de défense contre l'angoisse et plus spécifiquement contre l'éprouvé de souffrance éthique, en opposant un déni

à la souffrance vécue par l'enjolivement de la réalité ou par le fait de ne « *garder que le positif* », comme le dira un cadre participant.

Ainsi, si le discours de Mme Bousquet n'est pas sans porter la trace évidente de la hargne et du ressentiment contre les syndicats qui ne l'ont d'ailleurs pas appuyée lors de l'épisode de l'unité territoriale, il n'en reste pas moins qu'il contient des éléments précieux relatifs au retrait défensif.

En outre et à l'instar de ce qui s'est joué entre les greffières (cf. Chapitre 3.II.17), ils dessinent le contour de ce qui commence à apparaître comme relevant d'une *lutte acharnée entre les braves gens* – lutte en outre traversée, dans le cas précis du conflit entre Madame Bousquet et les AP, par les rapports de domination de sexe.

Ces nombreux éléments visaient à rendre compte, entre autres, de la façon dont la radicalisation des stratégies collectives de défense participe d'un éclatement des coopérations et peut conduire dans bien des cas à une lutte entre travailleurs qui pourtant souffrent tous des conséquences délétères de l'organisation néolibérale du travail. Ainsi assistons-nous à une lutte souvent acharnée entre ouvriers et AP, entre AP et cadres de proximité voire également entre cadres. Malheureusement, ces luttes procèdent le plus souvent de stratégies collectives de défenses qui dans le pire des cas ont muté, comme nous l'avons montré, en idéologie défensive de métier. Plus précisément, pour ne pas sombrer dans la solitude et maintenir la cohésion du collectif, les travailleurs en appellent à la cohésion contre l'ennemi commun en se détachant de toute référence au réel du travail. La défense est érigée comme une fin en soi et le lynchage n'est alors plus très loin. Dans cette perspective, le ressentiment est utilisé pour satisfaire un désir de revanche désarrimé partiellement du travail réel, et trouvant racine dans le vieux vécu de domination et d'humiliation.

Ainsi Madame Bousquet réclame-t-elle justice contre les brutalités vécues en omettant de penser la responsabilité de ses supérieurs. Les ouvriers quant à eux justifient la souffrance des AP au nom de l'égalité et les AP souhaitent en finir avec les cadres « collabos » et n'hésitent pas à infliger une souffrance à l'autre dans le but de défendre leur travail, le service public et de lutter contre le néolibéralisme.

Par conséquent, on réclame une reconnaissance pour les préjudices subis, on lutte pour la reconnaissance mais il semblerait que l'on s'y piège. En effet, cette lutte entrelacée dans les dynamiques collectives défensives bloque souvent la capacité de penser et le mouvement réflexif sur les causes de l'injustice et de la domination. Les revendications semblent certes

légitimes, car elles s'enracinent dans une expérience vécue par tous ces travailleurs mais elles contribuent à l'établissement d'une hiérarchisation de la souffrance et des dominations. Aussi ont-elles des conséquences catastrophiques sur le collectif de travail et peuvent-elles produire des conduites qui vont à l'opposé de ce que souhaitent les sujets. En effet, les demandes de reconnaissance enchâssées dans les défenses peuvent amener par exemple des ouvriers CGT à des alliances avec les politiques néolibérales que pourtant ils combattent, soutenant ainsi le discours sur la « sur-qualité » et la création de l'agence travaux. Dans d'autres cas, certains cadres, qui sont pourtant des gens de métiers, peuvent participer à la casse des règles de travail en utilisant les modes d'organisation gestionnaires pour réaffirmer leur autorité statutaire. Enfin, certains agents patrimoniaux peuvent être amenés dans leur lutte contre la souffrance au travail, à jouer honteusement lorsque survient le suicide d'un collègue car cela leur permettra de prouver que leur vision « pessimiste » de la situation est la bonne face au déni opéré par les « constructifs optimistes ».

Pour terminer, nous nous sommes ici intéressé plus intensément à ceux qui « s'opposent » et aux pièges tendus par les défenses, *les conduisant à leur insu à participer activement aux nouvelles formes d'organisation du travail*. En outre et en dépit de leur tentative incontestable et authentique de trouver des voies de résistance, cette clinique contribuera – du moins nous l'espérons – à interroger ces pratiques d'opposition ainsi que, plus largement, les enjeux liés à la reconnaissance dans la lutte contre l'organisation néolibérale du travail.

Le temps est à présent venu de nous essayer à une mise en perspective théorique et conceptuelle de ces apports cliniques, afin de parvenir à dégager des liens entre reconnaissance, travail et résistance.

## **II. Reconnaissance du travail, domination et résistance à la domination**

La situation présentée ci-dessus est, c'est le moins que l'on puisse dire, complexe. Toutefois, il nous semble possible d'en extraire – de façon certes schématique – un aspect particulier, résidant dans la coloration singulière prise par les conflits entre les catégories de travailleurs. En effet, qu'il s'agisse des ouvriers – qui revendiquent la reconnaissance de l'inégalité dont ils ont été et sont encore victimes –, des AP – qui sont quant à eux davantage centrés sur le déni de reconnaissance de leur « stature » –, ou encore des cadres tels que Madame Bousquet – qui ruminent les attaques subies à l'encontre de leur autorité –, une dimension du

problème leur est commune : les revendications dont il est question ici les conduisent tous à lutter, entre autres et les uns contre les autres, pour la reconnaissance de l'injustice subie.

Dès lors, deux questions se posent : comment comprendre à la fois les soubassements et la forme prise par cette lutte ? Quelles conséquences doit-on en tirer du point de vue de la théorie de l'action et de la résistance ?

Cette question n'est pas, bien sûr, sans avoir déjà été explorée, notamment par Axel Honneth, qui a précisément proposé un modèle critique de la société en prenant pour axe central la *lutte pour la reconnaissance* ([1992] 2013).

## II.1. La lutte pour la reconnaissance

Dans cet ouvrage, l'auteur propose un modèle théorique de la reconnaissance ayant comme point de départ « *les expériences morales du mépris* » – *Mißachtung*<sup>182</sup> – comme possible origine des conflits sociaux et de la critique des normes institutionnalisées d'une société (Honneth, [1992] 2013).

Ce premier modèle, qui sera abandonné progressivement par l'auteur à partir des années 2000<sup>183</sup>, se fonde sur le primat de l'expérience sociale et s'oriente, tout comme la

---

<sup>182</sup> Composé du préfixe *Miß* indiquant une négation et du mot *achtung* signifiant respect, attention ou considération, le terme *Mißachtung* peut trouver dans certains passages de l'ouvrage un sens plus neutre et moins péjoratif que la traduction française de mépris. Parfois, on pourrait aussi le traduire par absence de considération, non reconnaissance ou déni de reconnaissance.

<sup>183</sup> En dépit de la redéfinition ultérieure de son programme d'étude, nous resterons en effet centré sur le modèle de la reconnaissance que nous venons de présenter et conceptualisé dans la *lutte pour la reconnaissance*. En effet, nous ne saurions suivre l'évolution de l'auteur qui, dans son article écrit en 2010 – *Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung* –, précise notamment que les liens entre travail et reconnaissance doivent être pensés par le truchement d'une conceptualisation normative d'une théorie de la société ou de la vie sociale : la redéfinition conceptuelle des liens entre travail et reconnaissance doit, dit-il, poser la question de « *comment la catégorie du travail social devrait être inscrite dans une théorie de la société, qui soit tel qu'à l'intérieur de cette théorie la perspective d'une amélioration qualitative ne soit plus purement utopique* » (Honneth, 2013, p. 259). En d'autres termes, Honneth abandonne le primat des expériences morales du mépris dans son projet théorique, en arguant du fait que celles-ci, ne faisant que révéler « *l'écart entre les rapports de travail réels et les efforts d'émancipation* » (*Ibid.*), nous conduiraient inévitablement dans l'impasse. Dès lors, la société n'est plus analysée à partir de l'expérience sociale négative et des conflits sociaux qui en découlent, mais plutôt en référence aux grands cadres normatifs et aux valeurs structurant la société. Or, ce tournant dans la conceptualisation de la théorie de la reconnaissance nous éloigne considérablement du projet théorique de la psychodynamique du travail, ne pouvant par conséquent plus nous servir directement de point d'appui dans notre discussion.

psychodynamique du travail, dans « *la voie d'une phénoménologie des expériences négatives* », dont le but est de rendre compte des différentes dimensions du vécu négatif des sujets dans leur confrontation avec la société (Renault, 2017, p. 14). L'objectif alors visé par Honneth est de « *dégager les fondements d'une théorie sociale à teneur normative* » (Honneth, [1992] 2013, p. 10), à partir de la critique, consubstantielle aux expériences sociales négatives, des normes instituant la société. Par conséquent, l'attention doit être portée en premier lieu aux blessures morales – générées par l'injustice, le mépris, la domination, etc. –, et ce avant même de s'intéresser aux valeurs fondant la société. Plus précisément, la théorie de la reconnaissance doit selon l'auteur s'orienter dans l'étude des processus psychiques et sociaux régissant ces expériences, dans la mesure où ces dernières suscitent chez les individus des réactions susceptibles de participer de la naissance des conflits sociaux. Toutefois, il est important de préciser que selon lui, ces conflits sont structurés autour d'attentes normatives de reconnaissance mutuelle entre les sujets ; dans cette perspective, la théorie critique de la société devra nécessairement en passer par l'explicitation des processus de transformation sociale dépendant de ces attentes. Ainsi l'idée d'une « lutte pour la reconnaissance » permet-elle de souligner l'importance des conflits sociaux pour l'évolution sociale et confère-t-elle une place centrale aux motivations morales et normatives à l'origine de ces luttes.

Dans cette perspective, ce qui nous intéressera ici sera plus spécifiquement la manière dont Honneth conçoit la question du travail dans ses liens avec la reconnaissance. Bien sûr, une telle intention pourrait être source d'interrogations : de fait et ainsi que le souligne à juste titre E. Renault (2007), le moins que l'on puisse dire est que le travail occupe chez Honneth une place ambiguë dans la théorie de la reconnaissance, qui repose avant tout selon l'auteur sur deux principes essentiels. L'idée que le rapport positif à soi du sujet est intersubjectivement constitué et donc intersubjectivement vulnérable est le premier ; dans cette perspective, la reconnaissance – ou le déni de reconnaissance – de sa propre valeur par autrui est d'une importance capitale dans la constitution de l'identité personnelle. Quant au deuxième, il réside dans l'identification de trois formes de reconnaissance différentes, dépendant de trois types de relation à l'autre et définissant trois formes de rapport positif à soi. Plus précisément, ce sont les relations dites *primaires*, structurées autour de l'amour, qui permettent que se constitue la *confiance en soi* du sujet, dès lors que celui-ci se voit confirmer la valeur de son existence en tant qu'être d'affects et de besoins<sup>184</sup> ; *les relations juridiques et de droit* sont quant à elles à la

---

<sup>184</sup> Dans cette perspective, il se réfère à la théorie de la relation d'objet en psychanalyse et plus spécifiquement aux travaux de Winnicott (Honneth, La lutte pour la reconnaissance, [1992] 2013, pp. 161-181)

base de la constitution et de la confirmation de la valeur de la liberté du sujet et permettent d'assurer ce qu'Honneth nomme le *respect de soi* ; la reconnaissance de la « valeur sociale » c'est-à-dire de la contribution qu'apportent les individus à la « *réalisation de fins poursuivies par la société* » (Honneth, [1992] 2013, p. 208), jugée à l'aune d'une communauté de valeurs et octroyée par la société elle-même, permet enfin que se constitue son *estime de soi*, considérée par l'auteur comme étant avant tout une estime sociale.

C'est donc dans le troisième type de reconnaissance que la question du travail pourrait s'inscrire pour Honneth. Or, dans la *lutte pour la reconnaissance*, il n'est quasiment jamais fait mention du travail, ni dans la description de la reconnaissance de la valeur sociale ni dans la définition de l'estime sociale. Honneth insiste en effet surtout sur les transformations de la société ayant vu des groupes sociaux s'affronter. Ainsi de la bourgeoisie, qui a lutté contre les principes aristocratiques et féodaux fondés sur l'honneur et, à l'âge moderne, de la lutte entre groupes sociaux visant à affirmer l'importance et la valeur de leurs capacités et de leurs qualités pour la société (*Ibid.*, p. 216).

Dès lors, le travail est considéré avant tout en tant qu'il permet de définir statutairement des groupes sociaux dans la société – les ouvriers, les médecins, les enseignants, les chômeurs, etc. –, groupes qui s'engagent ensuite dans une « *lutte permanente dans laquelle [ils] s'efforcent sur le plan symbolique de valoriser les capacités liées à leur mode de vie particulier et de démontrer leur importance pour les fins communes* » (*Ibid.*, p. 216). Le modèle honnethien du travail est dans cette perspective davantage centré sur le travail comme statut social que comme activité (Renault, 2017, p. 226), et tend à induire une certaine indistinction entre travail et emploi : autrement dit, c'est le statut des personnes qui devient ici l'enjeu principal des conflits, se démarquant dès lors nettement de la conception de la psychodynamique du travail, selon laquelle c'est bien plutôt d'abord au sein de l'activité concrète de travail que réside l'un desdits enjeux des conflits. Ainsi et en suivant la perspective de la PDT, nous pouvons avancer que si lutte, il y a, c'est bien plutôt avant tout une lutte du sujet avec les obstacles que lui impose le monde, un affrontement avec le réel qui, dans un premier temps, le met en échec. La lutte serait donc davantage à envisager comme une lutte pour surmonter les imprévus et les aléas du travail, le jugement de reconnaissance ne pouvant être formulé que dans un second temps. Certes, nous ne saurions nier qu'à la racine de l'engagement se situe un espoir de reconnaissance voire un désir de reconnaissance. Toutefois, la lutte pour la reconnaissance reste médiée par le rapport au réel, le sujet attendant d'être reconnu pour la manière dont il a mené « la bataille ». Par conséquent, nous soutenons l'idée

que la lutte pour la reconnaissance est consubstantielle au *travailler* et constitue le « *ressort fondamental de la mobilisation des hommes à travailler ensemble* » (Dejours, 2007, p. 65).

## II.2. Lutte pour la reconnaissance et résistance

En dépit de ces réserves, force est de constater que le modèle analytique honnethien permet tout de même de rendre compte, dans un premier temps du moins, de ce qui se passe à l'ONF comme dans la magistrature. En effet, des revendications collectives émergent dans les deux cas, ou à tout le moins s'expriment aujourd'hui avec plus de vigueur, qui portent spécifiquement sur une attente de reconnaissance. Les ouvriers forestiers, par exemple, ayant fait l'expérience réitérée du mépris et de l'injustice, engagent une lutte pour que la valeur sociale de leur contribution soit aujourd'hui mieux reconnue et insistent prioritairement sur l'amélioration de leurs conditions de rémunérations et de leur statut. La même logique peut s'appliquer pour les greffières ou les AP qui essaient de lutter également pour que leurs qualités et leurs capacités soient considérées à leur juste valeur, et permet donc de rendre compte de la lutte pour la reconnaissance comme celle « *des hiérarchies de prestige entre professions, celle de l'estime sociale que l'on associe bien souvent aux salaires* » (Renault, 2017, p. 232).

Si l'on suit Honneth, l'interprétation de la lutte qui s'engage ici entre catégories de travailleurs peut ainsi se faire à partir de l'investigation des liens entre mépris – déni de reconnaissance – et résistance (Honneth, [1992] 2013, pp. 267-285). En effet, il indique que « *toutes les confrontations et toutes les formes de conflits sociaux obéissent au même schéma fondamental d'une lutte pour la reconnaissance* » (*Ibid.*, p. 275).

C'est donc à partir de l'expérience morale du mépris et des offenses dont les individus se sentent victimes qu'une résistance peut, selon l'auteur, s'engager. Effectivement, la lutte sociale, qui est une lutte pour la reconnaissance, est d'abord alimentée par des sentiments moraux d'injustice ou de mépris. Autrement dit, les motifs de résistance se constituent par le truchement « *d'expériences morales qui découlent du non-respect d'attentes de reconnaissance profondément enracinées* » (*ibid.*, p. 273). Dans cette perspective, c'est l'interprétation au sein d'un groupe de sentiments partagés de mépris ou de déni de reconnaissance qui est alors à l'origine d'une résistance collective. De ce fait, l'engagement individuel dans la lutte collective contribue à rendre une partie du respect de soi à l'individu, cependant que, concomitamment, se renforce l'estime de soi grâce à la solidarité et l'estime mutuelle générées par la lutte au sein du groupe. En d'autres termes, le respect de soi se recompose dans la lutte contre les groupes

auxquels on s'affronte, tandis que l'estime de soi se reconstruit quant à elle dans la solidarité à l'intérieur du groupe d'appartenance<sup>185</sup>. Ainsi la lutte pour la reconnaissance est-elle au fondement de la reconquête d'une intégrité personnelle par le dépassement d'un « état d'impuissance » dans l'engagement dans la résistance collective, et permet-elle à terme une revalorisation morale et sociale de l'individu (*ibid.*, p. 274).

L'évaluation normative de la lutte pour la reconnaissance passe quant à elle par les formes de reconnaissance du droit – permettant le respect de soi – et de l'estime sociale – à la base de l'estime de soi ; en effet, celles-ci offrent un cadre moral aux conflits sociaux, dans la mesure où elles correspondent à des critères généraux qui se rapportent à l'ensemble de la société. Plus précisément, c'est parce qu'un groupe social est capable de formuler les sentiments de mépris et d'injustice dans un cadre d'interprétation intersubjectif comme typique de son groupe, et en adéquation avec « *les valeurs admises par la société* », que la lutte comporte une fin éthique (*Ibid.*, p. 208). Par conséquent, le concept de lutte pour la reconnaissance ne se préoccupe pas de savoir si les acteurs doivent être conscients ou non des mobiles moraux de leurs propres actes ; bien au contraire, ce dont il cherche à rendre compte réside précisément dans la mise en lumière des raisons morales, méconnues par ceux-là mêmes qui résistent (*Ibid.*, p. 272). Autrement dit, à partir du moment où la lutte s'engage dans le cadre normatif d'une conquête du respect de soi et de l'estime sociale, elles sont selon Honneth intrinsèquement déterminées par les fins éthiques qui régissent une société particulière.

Ces assertions, bien sûr, méritent néanmoins d'être discutées et mises en perspective à la fois avec les éléments issus de la clinique et la théorie, notamment en psychodynamique du travail.

### II.3. Dans la « boîte noire » de la lutte pour la reconnaissance

Assurément, le schéma théorique honnethien est cohérent et possède des similitudes avec la théorie en psychodynamique du travail (Renault, 2007 ; 2017). En effet, ces théorisations partent toutes deux d'une phénoménologie des expériences négatives – la

---

<sup>185</sup> Cette conception se rapproche de la théorie de l'identité sociale de la psychologie sociale anglosaxonne, déployée notamment par Henri Tajfel et John Charles Turner (2001), théorie qui intègre trois processus fondamentaux dans la formation de l'identité sociale et dans la compréhension des phénomènes sociaux : la catégorisation sociale, l'auto-évaluation à travers l'identité sociale et la comparaison sociale inter-groupes.



souffrance, le mépris, l'injustice – et confèrent une place fondamentale à la reconnaissance dans la compréhension des mouvements sociaux.

Cependant, il nous semble que la clinique que nous venons de déployer, nous permettant d'entrer dans la « boîte noire » de la lutte pour la reconnaissance de par l'analyse concrète qu'elle propose des situations, interroge la théorie honnethienne sur plusieurs points.

### *II.3.1. L'intersubjectivisme et la matérialité de la reconnaissance*

Comme nous l'avons vu, dans la *lutte pour la reconnaissance*, Honneth situe dans l'intersubjectivité la base de la constitution du rapport positif à soi et y voit l'élément essentiel sur lequel repose l'obtention de la reconnaissance. Selon lui, il existerait une « *intersubjectivité primitive de l'homme* », sur laquelle il se propose de bâtir une théorie de la formation de la conscience individuelle au moyen d'« *une conception forte de l'intersubjectivité* » (Honneth, [1992] 2013, p. 54). Dans cette perspective, le rapport positif à soi est selon lui entièrement dépendant d'autrui et, comme le souligne E. Renault, « *les attentes de reconnaissance tirent leur origine de la structure intersubjective de l'identité de sorte qu'elles fondent des exigences fondamentales* » (2017, p. 53).

Or, il se trouve que chez Honneth, ce que l'on peut dès lors nommer l'intersubjectivisme prend entre autres racine dans la mobilisation de la théorie psychanalytique de la relation d'objet, ce qui n'est en rien anodin au regard des interrogations qui nous animent ici.

En effet et ainsi que l'ont signalé de nombreux auteurs<sup>186</sup>, cette option théorique comporte intrinsèquement le risque, d'ailleurs semble-t-il non évité par Honneth, d'évacuer un aspect pourtant fondamental dans la théorie psychanalytique du sujet, à savoir la prise en compte de la sexualité et plus spécifiquement de l'inconscient sexuel ; dès lors, une certaine angélisation n'est pas sans caractériser sa conception du sujet<sup>187</sup>.

En outre, si en psychodynamique du travail le rapport positif à soi se réfère très directement au concept d'identité, également conçue comme intersubjectivement constituée, ladite identité ne dépend en revanche pas uniquement d'autrui pour se stabiliser. Qu'est-ce à dire ? La psychodynamique du travail envisage la reconnaissance comme la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de *l'identité* (cf. *supra*, Chapitre 1), portant sur le travail

---

<sup>186</sup> Laplanche (1970), Tessier (2007; 2014), Diatkine (2008), Heenen-Wolff (2008), et prendra forme dans les querelles du « révisionnisme et du néo-révisionnisme » au sein de la théorie critique (Genel, 2016).

<sup>187</sup> Et ce en dépit de la référence faite aux « pulsions agressives », dans la mesure où ces dernières sont à entendre au sens winnicottien du terme, et non au sens freudien.

accompli – en ce sens, elle marque un désaccord profond avec Honneth qui, y voyant une « réduction objectiviste », réfute à plusieurs reprises l'idée, située chez Hegel et Mead, que la reconnaissance puisse être obtenue via l'expérience d'un travail socialement utile (Honneth, [1992] 2013, pp. 64, 153-154). Autrement dit, la reconnaissance porte en psychodynamique du travail sur *le faire* et non directement sur l'être – ou, pour reprendre les termes d'Honneth, sur la « *personne porteuse d'une histoire individuelle* ».

La référence au travail dans la construction de l'identité et dans l'élaboration d'une théorie de la reconnaissance va donc nous amener à reconsidérer intégralement les questions soulevées par le concept de *lutte pour la reconnaissance* chez Honneth, et plus particulièrement sa conception essentiellement intersubjective de la reconnaissance.

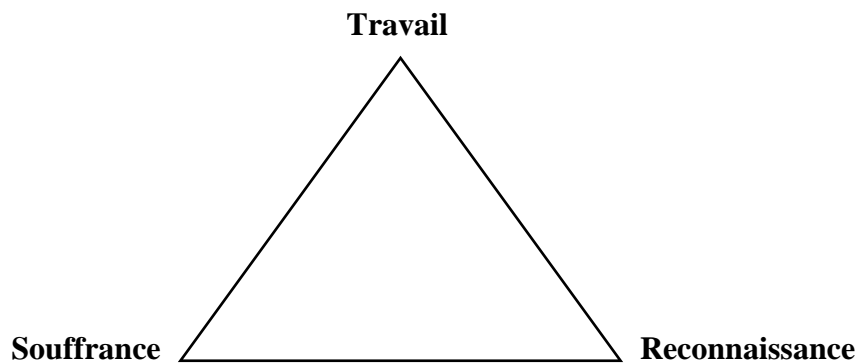
En PDT, la reconnaissance passe par la formulation de jugements portés par autrui sur le travail accompli réellement et constitue une rétribution symbolique de la contribution du sujet à l'organisation du travail. Ces jugements sont prononcés par des sujets étant directement engagés, de près ou de loin, dans la réalisation du travail. Dans cette perspective, deux types de jugements composent la reconnaissance : le *jugement d'utilité*, proféré dans la plupart des cas par la hiérarchie, et le *jugement de beauté*, produit par les collègues, les membres de l'équipe ou la communauté de métier.

Par conséquent, la reconnaissance porte d'abord et avant tout sur la *matérialité du travail* ; plus encore et ainsi que C. Dejours y insiste, c'est d'abord la réalité du travail qui fait l'objet du déni, le déni de reconnaissance ne pouvant à proprement parler avoir lieu que dans un deuxième temps. Ainsi la centralité de la reconnaissance est-elle fondamentalement et avant tout située dans le travail. Dès lors, nous comprenons que ce n'est également que dans un deuxième temps que la reconnaissance par autrui du travail accompli – du faire – peut s'inscrire au niveau de la personnalité et se concrétiser par des gains substantiels dans le registre de l'identité. Ici, la « chronologie » de la reconnaissance est sans ambiguïté : « *reconnaissance du faire d'abord, gratification identitaire ensuite* » (Dejours C. , 2009d, p. 106).

### *II.3.2. La lutte pour la reconnaissance : une pathologie de la reconnaissance ?*

Le rapport entre identité et reconnaissance est donc toujours médiatisé par le rapport au réel que constitue le travail. Et inversement, le rapport entre identité et travail ne peut se passer de la médiatisation d'autrui via la reconnaissance. Ces rapports s'inscrivent dans la dynamique du *triangle de l'identité* conceptualisée par François Sigaut, qui propose l'idée que les groupes sociaux s'organisent suivant un schéma triangulaire : chaque membre (ego) partage avec les

autres (autrui) l'expérience d'une même réalité (cf. *supra*, Chapitre 1.V.1.7). En psychodynamique du travail, ce schéma prend une forme spécifique que voici :



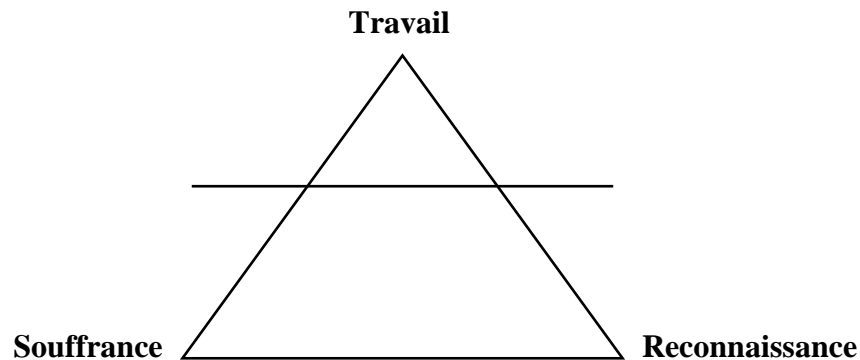
Dans cette perspective, la rétribution symbolique accordée par la reconnaissance permet de donner un sens au vécu du travail, et plus particulièrement à la souffrance éprouvée en tant qu'expérience affective. En d'autres termes, la reconnaissance n'est pas uniquement la marque de la confirmation intersubjective de soi par le regard de l'autre. Elle est le médiateur privilégié qui permet de construire le sens du rapport au monde entretenu par le sujet, en le gratifiant par rapport à ses attentes vis-à-vis de la réalisation de soi et de son identité d'une part, en permettant la transformation de la souffrance en plaisir d'autre part.

Sans une identité stabilisée par un équilibre dynamique entre ces trois pôles, le sujet risque une crise d'identité et différentes configurations pathologiques le guettent. Si, en suivant la psychodynamique du travail, nous considérons l'identité comme l'armature de la santé mentale, nous comprenons que toute crise psychopathologique est *in fine* centrée sur une crise de l'identité.

En se référant au triangle de l'identité, on peut ainsi identifier trois configurations possibles, qui renvoient à trois situations d'aliénation, qualifiées respectivement de mentale, sociale et culturelle. Lorsque le sujet est coupé du réel et de la reconnaissance par autrui, il est renvoyé à la solitude de la folie, connue sous le nom « *d'aliénation mentale* ». Dans une autre configuration, quand le sujet entretient un rapport raisonnable au réel par l'intermédiaire de son travail mais que son travail n'est pas reconnu par autrui, il est condamné à la solitude aliénante désignée par les termes « *d'aliénation sociale* ».

Enfin, la troisième configuration est qualifiée « *d'aliénation culturelle* », et c'est celle qui va nous intéresser dans la compréhension de la clinique de l'ONF. Elle correspond à ce qui

se joue lorsque, dans certaines situations, se produit une rupture de la relation qu'entretiennent le sujet et autrui avec le réel.



En d'autres termes et comme l'illustre la figure ci-dessus, la reconnaissance obtenue par autrui, toute salvatrice qu'elle soit au regard de la santé mentale, n'en est pas moins désindexée du travail et, partant, coupe les protagonistes de la relation au réel. Dans cette perspective, nous ne saurions réduire à l'obtention de la reconnaissance la construction de l'identité, dans la mesure où elle ne garantit en rien l'ancrage des sujets dans la réalité. Or, la conception intersubjectiviste de la reconnaissance d'Honneth semble précisément risquer cet écueil. En effet, persister – comme il le fait en réduisant le travail à un « *produit de l'action instrumentale* » ([1992] 2013, p. 63) – à congédier le réel du travail<sup>188</sup>, le conduit à concevoir une reconnaissance portant directement sur l'être ou sur l'identité des individus, et le mène inévitablement à un enfermement des sujets dans une reconnaissance idéologisée<sup>189</sup> ou aliénée de la culture : ainsi, par exemple de certains hauts dirigeants qui se félicitent de leurs résultats et de leurs « efforts », en ne tenant aucunement compte des informations provenant du terrain et leur indiquant précisément que leur institution est dans un état exsangue ou des demandes

---

<sup>188</sup> « *L'acte instrumental, dont la perturbation ne requiert du sujet qu'une adaptation créative à une réalité d'abord mal évaluée, ne constitue pas le modèle approprié pour expliquer la réalité psychique* » (Honneth, [1992] 2013, p. 122).

<sup>189</sup> Dans la *Société du mépris*, Honneth aborde la problématique de la fausse reconnaissance ou de la « reconnaissance comme idéologie » mais majoritairement du côté de l'instrumentalisation de la reconnaissance, c'est-à-dire quand l'institution ou l'entreprise fait des promesses de reconnaissance qu'elle ne pourra jamais satisfaire (Honneth, 2006).

forcenées de reconnaissance d'un collectif de son statut de victime portant sur la désignation d'un « pervers narcissique », si courantes en clinique du travail.

Ainsi et alors même qu'il convoque de façon répétée Hegel dans sa conceptualisation de la reconnaissance, Honneth tend-il à en rejeter tout un pan de la théorie, et plus précisément les limitations que Hegel définit de la contribution de la reconnaissance à la formation (*Bildung*) de l'homme par lui-même (Honneth, [1992] 2013, p. 64). Dès lors, il rabat la formation du sujet ou la formation de la personnalité humaine sur la seule reconnaissance. En effet, la reconnaissance n'est selon Hegel que l'un des deux maillons de la constitution de la liberté du sujet, l'autre se situant dans le « *processus de « formation » de soi et de transformation de la nature qu'est le travail* » (Renault, 2017, p. 65) – en ce sens, le modèle de la construction du sujet proposé par la psychodynamique du travail se révèle finalement plus fidèle au modèle hégélien, car comme le souligne C. Dejours : « *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* » (Dejours C. , 2009d, p. 22).

Les problèmes posés par ces conclusions sont loin d'être anodins : en effet et ainsi que le montre de façon particulièrement éloquente la clinique de l'ONF, la lutte pour la reconnaissance, bien que reposant sur des revendications au demeurant légitimes d'égalité et de prise en compte des injustices subies, se révèle désindexée du travail réel. Et ce qui apparaît en arrière-plan n'est pas sans constituer une source de préoccupations : derrière cette demande de reconnaissance se dévoilent de fait des soubassements défensifs majeurs, conduisant les travailleurs, *au nom de la lutte pour la reconnaissance*, à dénier la souffrance de leurs collègues, à légitimer certains actes de violence et à se trahir eux-mêmes en collaborant à la perpétuation d'une organisation du travail inique. Dès lors, la logique instituée se base sur la diminution, la dépréciation voire l'invisibilisation des autres au profit de leur propre valorisation, ouvrant la voie à ce que, en suivant Jean-Michel Chaumont, nous pouvons nommer *la concurrence des victimes*. En d'autres termes, si *tous* souffrent des conséquences de l'organisation néolibérale du travail – la solitude, la désagrégation des coopérations, la dégradation de la qualité du travail –, il n'en reste pas moins que cette lutte pour la reconnaissance ne peut que contribuer, voire consolider l'ordre néolibéral établi, tout en en aggravant ses effets : il devient alors « *douteux que les incompréhensions et les ressentiments entre les différentes catégories de victimes soient surmontés sous la forme d'une mobilisation solidaire* » (Chaumont, [1997] 2010, p. 241).

A l'ONF, ce qui ressort des collectifs d'enquête nous amène à accorder davantage notre attention à ceux qui ne sont pas, ou ne sont plus dans la lutte pour la reconnaissance. Les cas de suicides évoqués montrent en effet de façon éloquente les conséquences possibles de l'absence d'adhésion au système défensif structuré par cette lutte. Les rares fois où les travailleurs ont été en mesure d'en parler – dans un seul des trois groupes –, tous ont décrit des situations où leurs collègues, délaissés par les autres, avaient été, avant leur suicide, en proie à une solitude des plus importantes. Un des participants raconte :

*« Un de mes collègues, il était seul dans son travail. Il partageait très peu. Je me souviens de lui, avec les restructurations, il s'est retrouvé dans une forêt « papier et palette », une forêt de merde quoi !! Mais ce collègue, il adorait la forêt. Vous savez la forêt ça peut être tout pour nous. Et les choses qui vont au contraire de cette idée du tout ça peut faire très mal. Pour lui l'événement déclenchant, ce qui a été insupportable, c'est quand il a appris qu'on allait épandre des évacuations de station d'épuration et des dépôts d'ordures sur sa forêt. Ça, c'était le truc de trop, il ne l'a pas supporté. Il est allé dans sa forêt et après... eh ben c'était terminé ».*

Grâce à ce récit, nous comprenons que la centration sur la lutte contre « l'autre catégorie » de travailleurs oblitère les possibilités d'évoquer et même de conserver conscientes ces situations aussi dramatiques qu'intrinsèquement bruyantes.

Dès lors, nous pouvons affirmer que la lutte entre les catégories de personnel porte la trace évidente des stratégies collectives de défenses, et d'un processus d'*unification de défenses* (Dejours C. , [1998] 2009) qui se potentialisent pour aboutir à un consentement quasi-général. En effet, grâce à la présence et l'identification de « l'ennemi », les sujets peuvent se concentrer sur le conflit leur permettant ainsi d'assurer leur équilibre psychique tout en évitant de penser aux situations dramatiques de solitude.

A ce jour encore, le raidissement défensif se poursuit et le combat en est même arrivé à être décomplexé, notamment entre syndicats et cadres<sup>190</sup>. Ainsi les encadrants ne sont-ils pas en reste dans la « concurrence des victimes ». Plus précisément, le meurtre-suicide commis par un AP et évoqué précédemment participe également d'une lutte très âpre entre ces différents protagonistes. Certains cadres renvoient régulièrement la mort « d'un des leurs » au visage des représentants du personnel, cependant que ces derniers ripostent par l'évocation des suicides.

---

<sup>190</sup> Depuis la nomination du nouveau directeur général de l'office, la direction a recours aux services d'un cabinet de conseil spécialisé dans « la lutte antisyndicale ».

Dans cet affrontement, on finit donc par « se jeter les morts à la figure »<sup>191</sup> et chacun demande à l'autre le respect et la considération qu'il estime mériter.

Au demeurant, si l'on suit Honneth, ces demandes de respect et de considération correspondent parfaitement au cadre normatif et aux valeurs admises par la société ; toutefois, ce matériel nous autorise – du moins le croyons-nous – à réinterroger leur finalité éthique. Plus spécifiquement, notre clinique ouvre la « boîte noire » de la lutte pour la reconnaissance et la dévoile dans sa dimension concrète, à l'instar de Jean-Michel Chaumont lorsqu'il décida de « *porter sur la place publique le linge sale des milieux de mémoire* » ([1997] 2010, p. 12). En d'autres termes est ainsi dévoilée la dimension moins « reluisante » de la lutte pratique pour la reconnaissance et la dynamique pulsionnelle qui la sous-tend, dimension qu'Honneth nous semble minimiser, voire invisibiliser dans son ouvrage.

Mais c'est aussi à un problème théorique majeur auquel cette lutte nous confronte. En effet, de notre point de vue, *conçue uniquement dans sa dimension intersubjective, la reconnaissance porte sur l'être et dérive quasi-systématiquement vers une configuration d'aliénation culturelle qui non seulement ne peut pas être mise au service de la résistance, mais in fine signe une pathologie de la reconnaissance.*

Dès lors, il nous faut tenter de déterminer les voies par lesquelles nous pourrions nous dégager de ce qui semble se constituer comme une aporie.

## II.4. De la lutte pour la reconnaissance à la lutte de reconnaissance

### II.4.1 L' « impasse » de la lutte pour la reconnaissance

Le problème majeur posé par la référence exclusive à la lutte pour la reconnaissance telle que l'a développée Honneth réside notamment en ce qu'elle crée une confusion entre résistance et défenses ; de ce fait, elle ne saurait se constituer comme principe à partir duquel envisager l'action. En effet, notre clinique nous a montré comment les revendications à la base de cette lutte tendaient à conduire les travailleurs dans une impasse défensive, dont nous avons pu constater l'extrême difficulté qu'ils avaient à s'en extirper. Plus encore, nous avons compris que, dans certains cas du moins, sous couvert de la poursuite de buts moralement justes, les

---

<sup>191</sup> Dès lors, « *la tentation est grande de se lancer dans un jeu de surenchères qui réquisitionne toutes les victimes éventuelles du passé et vire rapidement à l'endoctrinement idéologique. Les ruisseaux de sang deviennent des torrents dans le discours, une escarmouche frontalière est métamorphosée en massacres d'innocents* » (Chaumont, [1997] 2010, p. 329).

actions menées par les uns et les autres étaient tellement assujetties aux stratégies défensives qu'elles participaient en réalité à une insensibilisation des sujets à la souffrance – qu'il s'agisse de la leur ou de celle des autres. En d'autres termes, la lutte pour la reconnaissance, pourtant susceptible de porter en elle une dimension éthique, s'est soldée par un résultat qui, d'une certaine façon, peut être considéré comme diamétralement opposé à celui qui était initialement visé. Primo, la dynamique défensive a entravé tout mouvement réflexif. Secundo, en lieu et place de l'activité d'élaboration, elle a ouvert la voie à des mouvements de décharge sans pensée du ressentiment, à un déferlement pulsionnel mis en actes aussi bien de façon auto- qu'hétéro-agressive. « *Eux comme nous devons bien vivre et donc nous endurcir à des degrés divers : vivre sans carapace est un luxe qu'on ne peut se payer* » ; telle pourrait être, en suivant Chaumont ([1997] 2010, p. 273), la conclusion de certains travailleurs. Pourtant, nous pourrions à notre tour citer l'auteur et, rappelant l'ambiguïté axiologique des défenses (Dejours C. , 2009d), admettre qu'un tel positionnement génère un endurcissement très problématique des sujets, en ce qu'il « *permet à celui qui n'a pas faim de frapper l'affamé en se figurant être dans son droit* » ([1997] 2010, p. 270).

Cela étant dit, ces réserves ne nous autorisent pas pour autant à passer sous silence la question épineuse du statut à accorder aux revendications des travailleurs qui, ainsi que nous y avons déjà insisté, bien que sous-tendues par un mouvement défensif, n'en traduisent pas moins une vérité subjective qu'il nous faut entendre. Quid, donc, du ressentiment comme du vécu d'humiliation et d'injustice, enracinés dans la précarisation du travail des ouvriers et dans les rapports de domination de sexe et de classe – femmes et ouvriers en tête ?

#### *II.4.2 Vers la lutte de reconnaissance*

Avoir critiqué la théorie du sujet d'Honneth ne nous empêche toutefois pas de partager avec lui certaines de ses vues. Plus précisément, nous accordons une attention particulière à sa tentative de redonner une place centrale, dans l'élaboration conceptuelle de la société, aux conflits et aux rapports sociaux de domination. La rupture qu'il a, dans un premier temps de son œuvre du moins, opérée avec Habermas, a en effet permis de sortir de la conception normative d'une société fondée sur la rationalité de l'agir communicationnel (Habermas, [1981] 1987) pour réintroduire l'idée d'une vie sociale structurée par la domination et les conflits. En d'autres termes, prétendre nous intéresser à la résistance nous plonge inévitablement dans la



conception d'une action, dont nous ne pouvons commettre l'erreur d'évacuer la dimension agonistique au profit de la recherche irénique d'un hypothétique consensus global<sup>192</sup>.

Dans cette perspective, en suivant à la fois la conception matérielle de la reconnaissance en psychodynamique du travail et l'interprétation renaultienne de la reconnaissance chez Marx, nous proposons de considérer l'idée que dans le cadre spécifique de la résistance, les luttes en jeu ne sont pas des luttes *pour* la reconnaissance, mais bien plutôt des luttes *de* reconnaissance agonistiques (Renault, 2017, p. 87). Qu'est-ce à dire ?

L'interprétation que propose Renault de la théorie marxienne de la reconnaissance réside en partie en ce que les luttes du prolétariat sont aussi motivées par les expériences morales négatives – et pas seulement par des intérêts objectifs de classe. En d'autres termes, elles peuvent être considérées comme des luttes contre les formes de mépris, d'humiliation et d'avilissement accompagnant l'exploitation et subies par le prolétariat. De ce fait, il existerait des enjeux de reconnaissance majeurs dans la lutte engagée par les ouvriers contre les rapports sociaux de production à l'origine de l'injustice et du mépris. Cependant, les mouvements sociaux ne seraient pas seulement à comprendre comme des luttes centrées autour de la redistribution des richesses, mais également comme des luttes de reconnaissance agonistiques ; en d'autres termes, le but du mouvement ouvrier ne se serait pas tant d'obtenir la reconnaissance de la société bourgeoise que de transformer la structure de ladite société pour en finir avec les injustices qu'elle perpétue.

Dès lors, des questions d'importance se posent : que peut apporter la psychodynamique du travail à la conception de la lutte de reconnaissance, et quels liens peuvent être dégagés avec la résistance ?

#### *II.4.3 Du déni de la réalité à la lutte de reconnaissance*

Comprendre comment une lutte de reconnaissance peut s'engager dans le travail suppose dans un premier temps de revenir à l'origine de la souffrance susceptible de mobiliser les travailleurs dans l'action.

Si l'on peut considérer qu'elle a à voir avec le déni de reconnaissance, il est en revanche indispensable de rappeler que celui-ci ne survient que dans un second temps ; en effet, il est toujours la conséquence d'un déni de la réalité du travail, qui lui est premier et dont l'objet est

---

<sup>192</sup> Voir à cet effet l'ouvrage de Chantal Mouffe, *L'illusion du consensus* (Mouffe, 2016, pp. 124-134).

plus précisément le travail vivant, ou encore l'intelligence des travailleurs, dès lors disqualifiés et considérés comme des « crétins psychiques ou sociaux » (Dejours, [1980] 2008, p. 242)<sup>193</sup>.

Dans ce contexte, envisager la lutte implique en réalité d'envisager d'abord non une lutte pour la reconnaissance, mais bien plutôt une lutte de reconnaissance de la réalité du travail ou, pour le dire autrement, une *lutte contre le déni de la réalité et du travail vivant*. Dans cette perspective, une lutte pour la description du monde s'engage contre la conception gestionnaire déconsidérant et invisibilisant le travail vivant, lutte qui, pour servir ses buts, doit en outre se dégager des effets délétères générés par les défenses vis-à-vis de l'activité de pensée. En d'autres termes, la lutte de reconnaissance œuvre à la construction d'une description subjective du travail qui puisse rendre compte du vécu subjectif et de l'injustice subie, maillon essentiel au déclenchement de l'action collective, car comme le souligne C. Dejours, « *du point de vue de la clinique, ce qui permet la formation d'une volonté collective en vue de l'action n'est pas tant le défaut de reconnaissance que la révolte contre l'injustice* » (2007, p. 65) .

Pour autant, le vécu des expériences morales négatives n'est pas, en tant que tel, suffisant pour justifier de l'action – en ce sens, la psychodynamique du travail s'éloigne de la conception marxienne de l'action ; plus précisément, le ressentiment, voire la haine générés par l'iniquité des nouvelles formes d'organisation du travail, doivent être « dépassés » pour que puissent s'ouvrir les voies d'une action rationnelle. Ici, il ne s'agit aucunement de prôner une quelconque extinction du sentiment de révolte contre l'injustice, bien au contraire ! Il s'agit de reconnaître ce que la culture doit au travail vivant et « *a contrario, ce que la décadence de notre monde (la dissolution progressive de la civilité et la progression de la violence) doit au*

---

<sup>193</sup> Pour exemple, citons le cas d'un des AP, qui continue de pratiquer le partage des affouages « gratuitement » pour les communes ; un jour cependant, les nouvelles directives de l'ONF conduisent à un contrôle réalisé par son supérieur. Celui-ci lui interdit alors de réaliser cette tâche si elle n'est pas rémunérée par la commune. Face à la souffrance de l'AP, qui ne sait que faire de cette injonction, ses collègues l'enjoignent de ne « pas se prendre la tête », autrement dit de lâcher sur les relations de confiance qu'il avait pourtant patiemment construites avec les équipes communales. Plus encore, la tendance générale est alors de le tourner en dérision et de le discréditer. Plus généralement, les travailleurs choisissant de continuer à s'engager s'exposent à deux types de disqualification : ou bien ils se voient taxés de naïveté – ils n'ont pas compris que leur engagement est vain et qu'ils n'obtiendront rien en retour –, ou bien il se voient accusés de n'avoir rien compris aux transformations du monde actuel, à la nécessité de se flexibiliser, de s'adapter à la mondialisation et de se soumettre à l'impératif catégorique de la logique commerciale du monde actuel. Ces deux formes de disqualification ne sont pas équivalentes : la première est défensive et relève de la rationalité pathique, cependant que la deuxième, souvent opérée par ceux qui adhèrent au système, relève de la rationalité instrumentale et vise à intensifier la domination.

*ressentiment de ceux qui endurent chaque jour le déni du travail vivant* » (Dejours C. , 2009d, p. 183).

De surcroît, comme le souligne Jean-Michel Chaumont, « *les êtres que le ressentiment et la frustration habitent sont rarement sereins, et ils formulent parfois leurs attentes avec tant de violence qu'ils suscitent tout naturellement de fortes défenses, y compris chez leurs sympathisants* » ([1997] 2010, p. 334). Le « dépassement » dont il est ainsi question n'est en réalité rien d'autre que celui que seule est à même de permettre l'*élaboration* : autrement dit, le ressentiment, de motif de décharge pulsionnelle sans pensée, doit pouvoir se constituer comme exigence de travail psychique, afin de permettre un travail réflexif portant sur l'expérience de la domination et de l'injustice. Dès lors, il nous faut comprendre comment ces expériences d'injustice peuvent être transformées par le travail de pensée, autrement dit par quelles voies elles sont susceptibles d' « *enclencher des dynamiques cognitives qui non seulement font voir sous un nouveau jour, marqué par l'illégitimité, le contexte producteur d'injustice et de domination, mais initient également un mouvement réflexif sur les causes de l'injustice et de la domination* » (Renault, 2017, p. 34).

### **III. Conclusion**

La clinique des juges et des greffières d'abord, celle de l'ONF ensuite, nous ont permis d'interroger les liens entre reconnaissance et résistance. Plus précisément, elles nous ont montré comment, si la déprise de la reconnaissance semble nécessaire à l'initiation d'un mouvement de résistance, elle n'en est pas moins dénuée de risques. Ainsi un compromis doit-il être trouvé, au sein d'un continuum dont les deux extrémités se trouvent être la déprise de la reconnaissance d'un côté et l'attente de reconnaissance de l'autre. Ce compromis, précisons-le, suppose d'en passer par une délibération collective : il ne peut en effet aucunement être assuré dans la durée dans la solitude – ou alors très difficilement. La délibération collective, cependant, n'exonère pas les sujets d'un travail psychique singulier, au niveau individuel cette fois et portant sur leur souffrance. Or, qu'il s'agisse de l'initiation d'un travail d'élaboration, de l'engagement dans une délibération collective ou de la mobilisation dans une action de résistance, il n'est rien de dire que les efforts à fournir sont particulièrement importants. Si leurs conséquences au niveau subjectif peuvent s'avérer diverses, elles ont néanmoins un point commun : elles sont toutes caractérisées par l'irruption de l'angoisse, qu'il faudra alors que le sujet soit en mesure de supporter s'il entend poursuivre son activité de pensée. Plus précisément, cette irruption

provoque chez lui une perturbation que lui seul est à même de traiter par le truchement d'un *Arbeit*, c'est-à-dire par un travail de soi sur soi. Dans cette perspective, la compréhension de l'action de résistance d'un sujet – de son entrée en résistance, du prolongement de son action comme de l'arrêt de sa mobilisation – ne peut être appréhendée sans se soucier de ce travail psychique qui le plonge invariablement dans la solitude – non la solitude de la *désolation*, mais plutôt la solitude inhérente à toute pensée de soi sur soi, à toute réflexivité. Ce travail ne peut en dernier ressort être réalisé par qui que ce soit d'autre que le sujet lui-même, personne n'étant en mesure de penser à sa place – dans la plupart des cas, lorsque la pensée, au lieu d'être le résultat non du travail d'élaboration propre au sujet, proviendra de l'extérieur, elle s'apparentera plutôt à une pensée d'emprunt qu'il mobilisera, s'il le souhaite, précisément pour éviter de penser (Dejours C. , 2001).

Enfin, précisons que l'angoisse et son spectre étaient aussi à l'origine de la demande d'intervention formulée par les syndicalistes de l'ONF, et a provoqué pour un certain nombre d'entre eux l'irruption d'un doute sur eux-mêmes, sur leurs choix et sur leurs convictions. Dans cette perspective, le risque qu'ils encourent n'est ni plus ni moins que celui du découragement, de la résignation pouvant conduire à la perte de l'identité et au risque extrême de décompensation psychopathologique. C'est pourquoi la clinique que nous venons de présenter, même si elle est à certains moments concrètement cruelle, ne saurait aucunement jeter un discrédit sur le courage de ces hommes et de ces femmes qui luttent contre un système qu'ils jugent inique.

## Chapitre 5 : Pensée, angoisse et résistance

Les chapitres précédents ont bien montré que l'édification des défenses, visant à lutter contre la souffrance au travail, présente également l'avantage non négligeable de permettre dans certains cas aux travailleurs d'éviter l'angoisse qu'impliquerait un travail d'élaboration. En ce sens, *la lutte acharnée entre les braves gens*, que nous avons vue se déployer à l'ONF comme chez les greffières, peut être considérée comme mise au service de la préservation de l'équilibre psychique – autrement dit, elle remplit une fonction protectrice vis-à-vis des intérêts du moi.

Cependant, il n'en reste pas moins qu'elle a également une visée adaptative au regard des contraintes de travail pathogènes et des situations potentiellement ambiguës pour le sujet sur le plan moral : les défenses ne peuvent donc pas – c'est le moins que l'on puisse dire – être considérées comme des ressorts rationnels du déploiement d'une *praxis de résistance*.

Cette dernière ne semble en d'autres termes envisageable qu'à la condition d'être prête à en découdre avec les forces qui, à l'intérieur du sujet, le poussent à préférer le confort des défenses – tout relatif soit-il – à l'angoisse générée par l'activité de pensée.

Dans cette perspective, les greffières et les juges que nous avons rencontrées ont, semble-t-il, initié un mouvement relevant en propre de la résistance. Et de fait, à l'issue de l'enquête, une question était demeurée pour nous ouverte : pourquoi n'ont-elles pas réussi à s'adapter davantage<sup>194</sup> à cette situation où se dérobe pour elles le sens commun de la solidarité et de la justice ? Plus spécifiquement, pourquoi les participantes n'ont-elles pas adhéré aux stratégies collectives de défense de lutte contre la souffrance, et comment ont-elles fait ?

---

<sup>194</sup> Hannah Arendt critique l'idée d'une adaptation à vivre dans le désert, en tant que celui-ci est la perte du monde, la désagrégation du sol commun et du sens partagé de la justice, de la sollicitude et de la solidarité : « *cette idée est à la base de la psychologie moderne. Elle est la psychologie du désert et également la victime de l'illusion la plus effrayante qui soit dans le désert, celle qui nous incite à penser que quelque chose en nous ne va pas, et ce parce que nous ne pouvons pas vivre dans les conditions de vie qui sont celles du désert, et que nous perdons par conséquent la capacité de juger, de souffrir et de condamner. Dans la mesure où la psychologie essaie d'« aider » les hommes, elle les aide à « s'adapter » aux conditions d'une vie désertique. Cela nous ôte notre seule espérance, à savoir l'espérance que nous, qui ne sommes pas le produit du désert, mais qui vivons tout de même en lui, sommes en mesure de transformer le désert en un monde humain. La psychologie met les choses sens dessus dessous ; car c'est précisément parce que nous souffrons dans les conditions du désert que nous sommes encore humains, encore intacts. Le danger consiste en ce que nous devenions de véritables habitants du désert et que nous nous sentions bien chez lui* » (1995, p. 158).

En effet, comme le dit Roxane Dejours :

*« Il est non seulement extrêmement difficile de résister aux injonctions de ces institutions lorsque l'on choisit d'y rester mais en outre, rester en refusant de se soumettre implique de prendre le risque d'être l'objet de rétorsions diverses et notamment de faire l'expérience de la solitude et de l'ostracisme, exacerbant la souffrance et augmentant le risque de décompensation. »* (Dejours Roxane. , 2016, p. 526).

Pourquoi, donc, ne consentent-elles pas ?

Il semblerait que les dimensions politiques et morales de cette question ne soient pas étrangères à leur insoumission. Néanmoins, le refus du consentement n'implique pas nécessairement une action moralement juste. Et en ce qui les concerne, il s'avère que leur engagement syndical et leur opposition à l'institution n'étaient pas totalement satisfaisants pour elles. En témoignent leurs *doutes*, déterminants dans l'élaboration de la demande initiale relative à l'action, et leur angoisse manifeste, perceptible à plusieurs reprises et notamment lorsque ces doutes les ont amenées à prendre acte du fait qu'elles *« ne pouvaient pas se défilier »*.

Pour étayer notre propos, nous proposons d'évoquer un autre exemple clinique, *en négatif* cette fois, illustrant la façon dont, en situation de souffrance éthique, la nécessité de se protéger de l'angoisse est telle qu'elle engendre la dissimulation d'un suicide, dissimulation dont le ressort semble être le risque pour les travailleurs de penser leur propre responsabilité dans la survenue de l'évènement.

## **I. Défenses et conscience de la responsabilité : le cas des encadrants d'une association de sauvegarde de l'enfance**

### **I.1 Demande et contexte**

La clinique présentée vise à extraire un fait clinique du matériel afin de le discuter. Dans cette perspective, nous allons nous concentrer sur un évènement précis de l'enquête en psychodynamique du travail, qui s'est déroulée pendant plusieurs mois dans le cadre de notre activité de psychologue au sein d'un service de santé au travail. Le travail a été mené en respectant les principes de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail (cf. *supra*, Chapitre 2.II et III), à la différence majeure que, pour mener l'investigation, nous étions

seul clinicien. Pour éclairer notre propos, nous devons revenir sur la genèse de la demande de l'enquête.

Dans ce cas précis, la demande initiale est portée par un médecin du travail qui vient de reprendre la responsabilité d'une grande association chargée de réaliser des missions publiques de protection de l'enfance et d'accompagnement des familles. L'association en question a été créée dans les années 50 à l'initiative de juges progressistes délégués à *l'éducation surveillée* (aujourd'hui remplacée par la Protection Judiciaire de la Jeunesse).

Aujourd'hui, elle compte près de 150 salariés dont une vingtaine d'encadrants. L'établissement est organisé en huit services mettant en œuvre des mesures éducatives et judiciaires ordonnées par les juges des enfants. Dans tous les services, le travail éducatif est réalisé par une équipe pluridisciplinaire – éducateurs spécialisés, assistants sociaux, psychologues, secrétaires, éducateurs jeunes enfants, etc. –, auprès d'enfants et de leur famille.

L'association connaît constamment depuis 2005 des restructurations profondes liées à des transformations législatives importantes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse<sup>195</sup> (PJJ), couplées à une réforme du financement du milieu associatif liée à la réforme de l'état<sup>196</sup>. Plus précisément, les institutions de la PJJ ont vu l'émergence d'un nouveau modèle d'éducation sous contrainte, caractérisé par l'avènement d'une « *morale de la responsabilisation* » – qui insiste sur l'autonomie des enfants et des familles – et renforcé par des « *contraintes gestionnaires qui ont sommé les éducateurs de « rentrer dans le rang* » » (Sallée, 2016).

Dans ce contexte, le médecin du travail observe dès son arrivée une altération nette de la santé de certains salariés de l'association et plus spécifiquement de celle de ses encadrants – chefs de service et directeurs de service. Plus précisément, il constate que les deux tiers des cadres « *souffrent de troubles psychiques plus ou moins avancés* » et que des conflits très importants sourdent dans les différents services, et notamment dans un des Centres Educatifs Fermés<sup>197</sup> de l'association. De surcroît, les données quantitatives à sa disposition lui indiquent une explosion de l'absentéisme ainsi que de l'indice de rotation du personnel depuis près de deux ans pour les salariés de cette catégorie uniquement.

---

<sup>195</sup> Notamment, la loi d'orientation et de programmation pour la justice de 2002, dite *loi Perben I*, loi réformant la protection de l'enfance du 5 mars 2007, plus récemment la loi dite de « sécurité publique » du 28 février 2017, etc.

<sup>196</sup> Loi rénovant l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002 et prise dans le mouvement plus général de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) poursuivie par la Modernisation de l'Action Publique (MAP).

<sup>197</sup> Un Centre Educatif Fermé est un établissement alternatif à l'incarcération des mineurs. Dans la plupart des cas, le placement des mineurs est décidé par le juge des enfants.

En conséquence, le médecin du travail décide d'organiser une réunion afin que nous puissions rencontrer le directeur général de l'association et évoquer la situation préoccupante des cadres. Lors de cet entretien, le directeur cantonne l'explication de l'altération de la santé de ses subordonnées à des « *fragilités individuelles ou à des évènements qui étaient de l'ordre de la vie privée* ». En outre, il invoque un phénomène de « *contagion* » de la souffrance des enfants et des familles sur les salariés comme facteur explicatif. « *Ça leur déteint dessus, mais c'est normal, on n'y peut rien, c'est un métier difficile* », dit-il.

Nonobstant la tendance du directeur à recourir à des explications extérieures à la sphère du travail ou à convoquer la fatalité pour tenter de nous éclairer sur la situation, nous percevons chez lui un sentiment de découragement ; il nous semble désespéré, démuni. Finalement, il accepte sans enthousiasme la mise en place d'une démarche clinique d'investigation qui sera menée par un collectif d'encadrants volontaires : « *si vous voulez le faire, faites-le* », lâche-t-il dans un mélange de dubitation et de résignation.

## I.2. Le démarrage de l'enquête :

Quelques semaines plus tard, après une séance de présentation de la démarche auprès de la quasi-totalité de l'équipe d'encadrants, une douzaine de personnes souhaite intégrer le « collectif d'enquête »<sup>198</sup> avec lequel nous réaliserons 6 séances d'investigation collective espacées d'un mois environ, auxquelles s'ajoutera une séance de restitution-validation du rapport.

Dès le début du travail collectif, les participants évoquent une suite d'histoires et d'anecdotes, de façon quasi ininterrompue, qui mettent en scène des encadrants ayant rencontré des difficultés de santé. Ce faisant, les chiffres de l'absentéisme et de rotation du personnel prennent chair :

*« Lui, il a fait une dépression, il ne dormait plus la nuit et il s'est mis à boire. Il a perdu presque 20 kilos, déjà qu'il n'était pas gros. » ; « elle, elle nous a fait un Burn-out, elle n'arrivait jamais à décrocher et en plus c'était un eczéma sur patte », « Et elle, elle a fait une attaque cardiaque, elle buvait du café tout le temps ».*

---

<sup>198</sup> Ce qui représentera plus de 60 % des encadrants



Cependant, cette énumération, quelque peu opératoire, des symptômes rencontrés par des encadrants partis ou en situation d'arrêt de travail, ampute les récits du commentaire verbal qui permettrait de faire le lien avec leur vécu subjectif de la situation de travail. De surcroît, nous percevons une forme de péjoration dans la manière de parler de ceux qui ont « craqué » : « *lui, il était épuisé mais en fait il n'arrivait pas à décrocher, le travail c'était toute sa vie, franchement c'était trop* », explique par exemple un membre du collectif d'enquête.

Ici, la souffrance s'exprime de manière détournée, l'évocation de « *ces cadres qui sont tombés* » paraissant être une voie qui permet d'éviter toute référence aux atteintes personnelles à leur propre santé. Les travailleurs préfèrent parler des autres plutôt que de leur mal-être et de leur propre vulnérabilité. De fait, exprimer leur souffrance constitue probablement une prise de risque importante ; de la même façon, faire des liens entre souffrance et travail ne semble pas pour le moment possible. Assurément, nous pouvons entendre dans le discours des participants des empreintes de leur souffrance ; cependant, le drame vécu du travail ne prend pas corps dans sa dimension concrète.

### I.3. L'évocation d'un suicide

Après quelques séances dans cette tonalité, les récits s'épuisent et laissent place à l'énonciation de problèmes organisationnels et d'aléas du quotidien qui, pour différente qu'elle soit du point de vue du contenu, n'en reste pas moins proche d'une description opératoire :

*« Mais c'est le job qui veut ça » ; « oh vous savez, il n'y a pas de quoi fouetter un chat » ; « c'est du quotidien ».*

De temps à autres est évoqué un collègue ne faisant pas partie du collectif d'enquête, Jean, qui serait parti de la structure. Plus précisément, il sert généralement de « repère temporel » : « *c'était avant que Jean ne s'arrête* », « *avant ou après que Jean ne parte ?* ».

Cette évocation répétée nous pousse à demander, un peu trivialement, qui il est. Cette question, qui nous semblait anodine, jette toutefois immédiatement un froid et instaure comme une lourdeur dans l'atmosphère évanescence qui s'était installée depuis la deuxième séance.

Après un long silence et quelques hésitations, une participante évoque Jean, ancien directeur d'un service d'Accueil Educatif en Milieu Ouvert (AEMO). Educateur spécialisé de formation, il est décrit comme un être avenant, « *toujours de bonne humeur* » et surtout comme

une référence au niveau professionnel : *« il était en avance, il connaissait son travail sur le bout des doigts, c'était un théoricien de l'accueil éducatif »*.

A notre question de savoir ce qui lui est arrivé, un silence assourdissant nous répond de nouveau, jusqu'à ce qu'un des participants explique : *« il est décédé depuis plus d'un an et demi, en fait il s'est suicidé »*.

Si personne n'avait évoqué cet épisode jusque-là – ni le directeur général, ni les membres du CHSCT rencontrés quelques temps auparavant – dans le collectif d'enquête, il s'avère que le médecin du travail, arrivé depuis 6 mois, n'avait pas non plus été mis au courant par son prédécesseur.

Nous apprenons alors que le suicide a eu lieu dans le bureau de la victime, un samedi, alors qu'il était en arrêt de travail depuis plus de trois mois. Une enquête de police rapide actera du fait que le suicide n'était probablement pas lié « aux conditions de travail », soulageant selon les dires d'un participant « tout le monde ». Au moment du drame, la CUMP (Cellule d'Urgence Médico-Psychologique) a été saisie et a mis en place une intervention psychothérapeutique post-immédiate de groupe (IPPI) auprès des salariés, visant à prendre en charge les « victimes ». Quelques-uns des membres du collectif ont d'ailleurs participé à ce travail.

Après un nouveau temps de silence, un participant précise : *« on a tous été traumatisés par la mort de Jean. Moi, perso j'en fais encore des cauchemars. Ça me hante »*.

En réponse, une des encadrantes qui s'était jusqu'alors peu exprimée déclare dans une colère contenue :

*« Il faut arrêter le bal des faux-culs. Jean on l'a tous lâché avec son affaire d'abus de biens sociaux. Il s'est retrouvé tout seul face à cette difficulté, au tribunal comme un voleur, c'est injuste ce qui lui est arrivé. Personne ne lui a fait de cadeau, son équipe, la direction et nous. On l'a laissé s'enfoncer sans rien faire et j'en connais ils dorment très bien, sur leur deux oreilles »*.

Il n'est alors pas étonnant de voir la tension monter entre les participants, ainsi que la colère et les invectives se déployer :

*« Qu'est-ce que t'en sais toi de ce qu'on a fait. Tu es qui toi pour nous juger. Moi, je n'ai rien à me reprocher. A un moment, il faut tourner la page, moi je l'ai tournée »*.

Nos tentatives de clarification échouent sans grande surprise, cependant que la tension monte et que le risque de débordement et de déliaison dans le collectif se précise.

Nous finissons néanmoins par apprendre que, au moment de son suicide, Jean était en conflit depuis de nombreux mois avec sa direction car il refusait d'appliquer une nouvelle forme d'organisation du travail de type « qualité totale », imposée par le principal financeur de la structure (le conseil départemental).

Par ailleurs, il était fêru d'équitation et avait réussi à créer au sein du centre éducatif une écurie avec trois chevaux qui appartenaient à l'association. L'écurie était entretenue par les mineurs accueillis ainsi que par l'équipe de travailleurs sociaux. En outre, il possédait un cheval qu'il mettait à disposition pour les activités du centre. Or, il se trouve qu'une accusation avait été portée à son encontre au prétexte qu'il faisait soigner son cheval gratuitement par le vétérinaire aux frais de l'association. La dénonciation avait été suivie d'une mise en examen le plongeant dans un épisode de *disgrâce* et le conduisant à un arrêt de travail. La situation pour Jean était alors devenue insupportable.

Que nous apprend cette situation ?

#### I.4. Traumatisme ou souffrance éthique ?

L'approche psychotraumatologique (Louville, 2006) est aujourd'hui l'approche de référence, presque toujours proposée par les directions d'entreprises et attendue par les travailleurs, dans des situations telles que celle-ci. En d'autres termes, la référence au traumatisme peut bien souvent être qualifiée de « réflexe » voire « machinale » lorsque survient ce type d'évènements dramatiques. Le lien de causalité entre suicide de l'un et traumatisme des autres serait franc, direct, indiscutable. Plus précisément, une référence est ici faite au *traumatisme collectif*, notion qui, comme le souligne Hélène Tessier est issue d'un cadre théorique cognitivo-comportemental (Tessier, 2013, p. 9) ou d'une certaine lecture psychanalytique du traumatisme en psychotraumatologie.

Pour le psychiatre et ancien coordonateur des CUMP en Ile-de-France, Patrice Louville, c'est en effet l'intensité d'un « évènement traumatogène collectif » de type attentats, catastrophes climatiques ou accidents industriels qui cause une déstructuration de l'appareillage psychique des individus du fait de la confrontation au *réel de la mort*, produisant ainsi « des victimes psychiques » (Louville, 2006). Dans ce cadre théorique dominant, l'effraction psychique est uniquement d'origine externe.

Outre le fait que cette conception du traumatisme tend à évacuer de façon préoccupante certaines des découvertes de la psychanalyse, notamment relatives au fonctionnement psychique et à l'après-coup (Laplanche, 2006), ce type d'approche constitue un problème pour le moins important bien que situé à un autre niveau. En effet, de la même façon que le retrait défensif permettait aux travailleurs de l'ONF de ne pas se confronter à des questions dérangeantes, la victimologie entrave totalement la possibilité d'élucider le message qui a été adressé par celui qui est passé à l'acte. Autrement dit, si certains des encadrants de l'association de la protection de l'enfance se saisissent de la proposition de prise en charge « psychotraumatologique » en même temps qu'ils adhèrent aux explications psychologisantes du suicide de Jean, c'est manifestement pour se protéger des effets que ne manquerait pas de provoquer toute tentative authentique d'élucidation de ce message (Dejours & Bègue, 2009). Comme on s'en doute, de telles interventions basées sur l'approche victimologique ne peuvent être « efficaces » qu'à la condition d'être relayées dans un second temps par une scotomisation de l'évènement « traumatique » de la pensée des « victimes ».

Dès lors, le silence généralisé, tendant à prendre pour nous la forme d'une « *conspiration du silence* » (Dejours & Bègue, 2009), tenue aussi bien par la direction que par les collègues, les supérieurs hiérarchiques et les élus du personnel, n'a plus rien d'étonnant.

Notre insistance à obtenir des informations supplémentaires, permettant de briser ce silence, s'est néanmoins soldée par l'apparition d'éléments dissonants. En effet, en lieu et place d'une évocation unitaire du traumatisme, nous avons assisté à des dissensions importantes entre les sujets, relatives à la fois à l'interprétation du suicide et au rôle qu'ils pouvaient avoir eu dans cette situation.

La question était alors pour nous d'essayer de comprendre ce que ces reproches, ces accusations de faute et de duplicité recouvraient.

L'hypothèse que nous avons finalement retenue est que ces paroles témoignaient probablement d'une souffrance éthique chez ces travailleurs. En effet, force est de constater que la relative quiétude du collectif a été fortement perturbée par la remémoration du suicide de Jean, et plus encore par l'évocation, par quelques-uns, d'une possible responsabilité des travailleurs eux-mêmes dans la survenue de ce drame : « *le bal des faux culs* », « *l'injustice* » ; « *ça me hante* » ; « *je n'ai rien à me reprocher* » ; « *j'ai tourné la page* », sont, rappelons-le, autant de formulations révélant les différents positionnements des uns et des autres pendant l'enquête. Cette responsabilité ne peut de fait pas être balayée d'un revers de main, et ce d'autant plus que, comme le souligne C. Dejours, « *la multiplication actuelle des suicides résulte principalement de l'expérience atroce du silence des autres, de l'abandon par les*

*autres, du refus de témoigner des autres, de la lâcheté des autres* » (Dejours & Bègue, 2009, p. 45). En effet, selon l'auteur, la survenue d'un suicide sur le lieu de travail indique qu'un certain nombre de conduites d'entraide et de solidarité entre travailleurs ont été détruites et éradiquées des usages ordinaires et quotidiens de la vie de travail.

### I.5. Souffrance éthique et expérience de la prise de conscience de la responsabilité

La mise au jour de la place tenue par les travailleurs dans le suicide de leur collègue est, avons-nous dit, susceptible de provoquer chez eux une déstabilisation psycho-affective. Dans ce cas précis, la « conspiration du silence » relèverait d'une stratégie collective de défense érigée par les sujets pour lutter contre les tourments suscités par l'acte suicidaire. Le risque de décompensation serait donc lié à la *souffrance éthique* et plus précisément à la prise de conscience douloureuse d'avoir participé, même de manière indirecte par leur silence, à la déchéance de Jean<sup>199</sup>.

Or, rappelons que la souffrance éthique résulte de la souffrance provoquée par le fait de « *perdre sa propre dignité et de trahir son idéal et ses valeurs* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 99), en apportant son concours à des situations que pourtant on réprovoque sur le plan moral. Dans cette perspective, l'expérience vécue de souffrance éthique est directement articulée, pour le sujet, non seulement à la prise de conscience de cette trahison de soi, mais plus encore à la *prise de conscience de sa responsabilité*, autrement dit à la conscience de n'être pas qu'un simple agent obéissant du système ; de fait, comme le souligne Pascale Molinier, « *ce qui me fait souffrir dans le travail, c'est moi-même dans la situation, ce sont mes propres actions, ce que je fais et avec quoi je suis en désaccord* » (Molinier, 2002, p. 137).

Or, les travaux en psychodynamique du travail ont montré que dans de telles situations, les sujets ont la plupart du temps tendance à se défendre en recourant au déni, et plus précisément au *déni de la conscience de la responsabilité*, pouvant s'appuyer dans certaines situations à ce qu'André Sirota nomme « la logique psychique de la responsabilité exclusive » qui peut permettre au sujet de « *s'exonérer de toute responsabilité en la diluant et la masquant*

---

<sup>199</sup> Cette interprétation a d'ailleurs été soumise au collectif d'enquête à la fin du travail lors de la séance de restitution du rapport, et a été validée par les membres du collectif ayant terminé l'enquête. Précisons toutefois que seuls 5 participants, dont les 4 femmes du collectif, sur les 12 volontaires de départ ont souhaité aller au bout de la démarche. Les 7 autres ont progressivement arrêté de venir aux séances collectives après l'évocation du suicide de Jean.

*dans un grand tout, y compris dans une grande pyramide hiérarchique, où l'on peut toujours dire qu'on n'est que l'exécutant du niveau supérieur » (Sirota, 2005).*

Plus spécifiquement, le déni provoquerait chez les sujets un « gel de la pensée », entendu comme paralysie de la capacité associative, ainsi que l'a formulé Lise Gagnard. Selon l'auteur, le risque de décompensation résiderait ainsi en la levée des obstacles psychiques empêchant la révélation de « certaines corrélations entre des faits, l'appréhension de certaines relations de cause à effet » (Gagnard, 2002, p. 134). Par conséquent, la déstabilisation psychique serait entraînée par les « conclusions gênantes » vis-à-vis de soi-même, susceptibles d'être tirées par le sujet en se découvrant complice de ce qu'il réprouve sur le plan moral (*Ibid.*, p. 134).

Comment, alors, penser cette prise de conscience du point de vue de l'expérience vécue ? Nous proposons de le traduire en termes d'*expérience phénoménologique*, consistant en l'*aperception du sujet de son devoir de répondre de ses intentions et de ses actes devant sa conscience*.

Plus précisément, cette expérience d'aperception nous semble ici être à entendre comme « *auto-aperception réflexive* » telle que la définit Edmund Husserl dans *Recherches phénoménologiques pour la constitution* (Husserl, [1952] 1996, pp. 338, § 57, [247]).

Pour l'auteur en effet, l'auto-aperception est la conscience de la conscience irréfléchie de l'ego qui pourrait se définir par l'expérience consciente d'un vécu de soi : « *je perçois que j'ai perçu ceci ou cela et que je continue à le percevoir encore, que ceci ou cela m'a affecté auparavant, quoique non perçu, a attiré sur moi mon attention, que j'y reste encore fixé, qu'une joie m'a ému et m'émeut encore, que j'ai pris une décision et la maintiens, etc.* » (Husserl, , [1952] 1996, p. 339, § 57, [248]).

Pour exemple, citons la description de ce mouvement proposée par Pascale Molinier qui, cherchant à distinguer la pensée de la cognition, tente de donner une illustration phénoménologique de la pensée en mentionnant un passage de l'ouvrage de Michael Pollack, *L'expérience concentrationnaire* (1990). Nous reproduisons la citation *in extenso*, qui relate le témoignage de Ruth :

*« Un jour je suis assise là (au tri des vêtements des nouveaux arrivés) et, parmi toutes ces affaires, je tombe sur un petit bavoir sur lequel était brodé « le chéri à sa maman ». Là, brusquement, mes yeux se sont ouverts : mais ce sont les affaires des gens qu'on assassine ! Et te voilà, au milieu de tout cela et tu t'endors parfois... Ce fut pour moi la grande révélation et un gros frisson d'horreur. Vous comprenez ? Tout d'un coup, je me suis dit que je pourrais aussi*

*bien tomber sur le corsage de ma mère qu'on assassinait au même moment. Là, subitement, j'ai compris à quoi on jouait dans ce camp. C'était un système rationnel dont le but était d'exploiter les gens et de les tuer... Pendant au moins six mois, j'étais restée sous ma cloche de verre. J'avais tout entendu, j'avais tout vu, mais rien n'avait pénétré en moi. C'était trop incompréhensible, trop inimaginable. Les morts, les gens battus, les pendus devant lesquels on passait... Au bout de six mois seulement, je me suis avoué à moi-même où j'étais : dans une usine dont la seule fonction était le meurtre » (Pollack cité par Molinier, 2002).*

Ainsi la défense psychique de Ruth, matérialisée par la « cloche de verre » qu'elle évoque, semble-t-elle voler en éclats sous l'effet de l'auto-aperception : « je me suis avoué à moi-même », dit-elle. Après avoir « tout entendu, tout vu », elle « ouvre [soudain] les yeux » et son activité de pensée se remet en route dans la mesure où se réouvre la voie à la possibilité de s'éprouver à nouveau soi-même<sup>200</sup>. Autrement dit, le fait de penser est corrélatif de la prise de conscience douloureuse de la situation effroyable dans laquelle elle est plongée, cependant que la pensée associative – apparaissant ici dans l'évocation de sa mère – commence à se déployer dans un second temps. Dans cette perspective, l'auto-aperception serait conscience de l'éprouvé de soi, *perception consciente de son souffrir* qui participe de la connaissance de soi, de la constitution de l'ego, ainsi que l'affirme Husserl :

*« On ne se « connaît » pas, on ne « sait » pas ce qu'on est, on apprend à se connaître. L'auto-expérience, l'auto-aperception s'élargit sans cesse. « Apprendre à se connaître » : cela ne fait qu'un avec le développement de l'auto-aperception, de la constitution de « l'ipse », et ce développement s'accomplit comme ne faisant qu'un avec le développement du sujet lui-même. » (Husserl, [1952] 1996, pp. 344, § 58, [252]).*

Cependant, il nous semble que la prise de conscience de la responsabilité ne saurait se résumer à l'auto-aperception en tant que telle. En effet, et ainsi que le souligne Husserl, l'auto-

---

<sup>200</sup> Ici, l'aperception désigne ce que le sujet éprouve affectivement et se rapproche de ce que Maine de Biran désigne sous le terme d'*aperception immédiate* des états du corps physiologique par le moi. On peut penser que Ruth éprouve à nouveau la vie en soi, que la confrontation au réel lui permet « d'ouvrir les yeux », c'est-à-dire que les états du corps semblent être à nouveau aperçus par le sens intime, le moi corporel (celui qui éprouve et ressent). Dans cette perspective, l'interprétation de *l'autoaperception-réflexive* chez Husserl que nous faisons, se base sur une conception de l'aperception différente de ce dernier, et similaire à lecture que C. Dejours fait de l'aperception immédiate et de l'effort chez Maine de Biran (Dejours C. , 2009, p. 230).

aperception, en tant qu'elle participe de la constitution de *l'ego personnel*, du *moi*<sup>201</sup> pourrions-nous dire, se situe avant la réflexion (*Ibid.*, p 342, § 58, [252]). C'est pourquoi cette dernière n'est dans cette situation véritablement heuristique qu'à la condition qu'elle soit en effet complétée, ainsi qu'il le propose, par la notion de *réflexivité*. En effet, si la référence à l'*auto-aperception réflexive* nous semble pertinente pour caractériser la prise de conscience de la responsabilité, c'est bien parce qu'elle ajoute une dimension réflexive à l'expérience consciente du vécu qu'est l'auto-aperception :

« *Cependant, tandis que je me meus ainsi dans les champs de la réflexion (c'est-à-dire dans des subjectivités objectivées), au sein d'actes vivants, et eux-mêmes irréfléchis, de la réflexion [l'auto-aperception], je fais l'expérience de la manière dont je me « comporte » dans différentes circonstances subjectives, c'est-à-dire en rapport avec la sphère de mes pré-données chaque fois concernées (de mon monde environnant, au sens le plus large du terme) ; et quand je pénètre dans l'entrelacs des motivations de mon cogito, dans les intentionnalités patentes ou latentes de la motivation, je fais alors l'expérience de la manière dont je suis motivé par elles » (Husserl, [1952] 1996, p. 339) .*

L'auto-aperception réflexive, perception de soi accompagnée de conscience qui déclenche une réflexion sur la conscience elle-même – sur le sujet lui-même –, permet ainsi de rendre compte de l'expérience vécue de la prise de conscience de la responsabilité d'un sujet *lorsqu'il a à répondre de lui devant lui-même*. Mais l'auto-aperception réflexive ne porte pas nécessairement sur des questions éthiques ; lorsque c'est le cas, elle porte sur le noyau éthique de l'identité, sur *l'ipséité* entendue comme la part la plus inaliénable et intime de l'identité ainsi que comme la possibilité d'un retour réflexif sur ses propres actes (Ricoeur, 1996).

#### I.6. Prise de conscience de la responsabilité, angoisse et résistance

Ainsi par exemple du cas d'Etienne, que nous avons rencontré dans le cadre d'un entretien individuel. Etienne est un jeune agent EDF, âgé de 28 ans quand nous le rencontrons ; il fait partie de ce grand établissement public depuis plus de 4 ans. Il nous raconte l'évènement qui a déclenché son engagement auprès des *Robins des bois de l'énergie*, mouvement syndical

---

<sup>201</sup> Nous devons pondérer cette référence car *l'ego* ne saurait être assimilé au *moi* en psychanalyse et *vice versa*. Nous sommes conscient des précisions théoriques qui restent à accomplir pour articuler avec plus de rigueur ces deux termes.



dont la « mission » autoassignée est de combattre la privatisation d'EDF ; pour ce faire, les agents procèdent à des coupures de courant chez tous ceux qui sont susceptibles de représenter les promoteurs de la privatisation – dirigeants politiques, habitants des quartiers huppés, grands centres commerciaux, etc. –, cependant qu'ils le rétablissent dans des foyers privés d'électricité du fait des impayés (Béroud, 2004).

L'épisode est le suivant : Etienne effectue une coupure de courant dans l'appartement d'un immeuble, dont les habitants ne paient plus les factures depuis plusieurs mois. Juste après la fin de sa tâche, il croise dans l'immeuble une famille avec deux jeunes enfants, une fille et un garçon avec lequel il échange un regard, ce qui le trouble et le déstabilise : « *ce regard, ça m'a vraiment fait un truc, je ne sais pas trop quoi, mais ça m'a vraiment chamboulé* », dit-il.

Bien que n'ayant aucun élément lui permettant de penser que cette famille est celle à qui il a coupé le courant, les nuits qui suivent sont agitées : il relate ainsi les tourments occasionnés par ce qu'il nomme « *le retour du visage de ce jeune garçon* ». Dans un premier temps, il tente de recourir à des rationalisations pour lutter contre l'émergence de l'angoisse : « *depuis quelque temps, la direction avait intensifié les contrôles et les coupures étaient plus nombreuses. Mais je me disais, comme je l'entendais souvent : « si tout le monde fait pareil, eh bien on va casser tout le réseau d'électricité français »*. C'était même des trucs du genre : « *couper le courant chez les mauvais payeurs, c'est défendre le service public, lutter pour sa survie* » ; *c'est dément parce qu'on ne se rend même plus compte que « mauvais payeurs », en fait ça veut dire « pauvres »* ». Venant renforcer ces rationalisations défensives, d'autres considérations sont en outre convoquées : « *je me disais que tout le monde le faisait et que je ne faisais qu'obéir aux ordres* ».

D'ailleurs, Etienne rencontre ces mêmes rationalisations chez ses collègues lorsqu'il décide enfin de parler de ses doutes avec un certain nombre d'entre eux. Ainsi se confronte-t-il aux mêmes discours stéréotypés ou à leur *acrasie* (Davidson, 1993) qui conduisent à un déni opposé à ses doutes : « *j'ai même un collègue qui m'a dit que c'était malheureux mais qu'il fallait que j'arrête avec mes questions parce que j'étais pas l'abbé Pierre*<sup>202</sup> ».

Cependant, la lutte contre l'angoisse n'est efficace qu'à court terme ; les doutes reviennent en effet rapidement et ne le lâchent pour ainsi dire plus, faisant retour par intermittences pendant plusieurs semaines :

---

<sup>202</sup> L'abbé Pierre est un prêtre catholique français, résistant pendant la seconde guerre mondiale et fondateur du mouvement *Emmaüs* – organisation laïque de lutte contre l'exclusion –, et de la fondation *Abbé-Pierre* pour le logement des sans-abris.

*« Des fois, je dormais bien et d'autres fois ça me réveillait. Je repensais au petit garçon, à son regard, c'est ouf c'est son regard qui me perturbait. Et le pire, c'est que je ne sais même pas si c'était la famille à qui j'avais coupé le courant. Mais je me disais et si c'était lui, si c'était à cette famille à qui j'avais coupé le courant ? ».*

L'angoisse devient ainsi de plus en plus difficile à supporter, à mesure que les rationalisations défensives perdent leur pouvoir d'occulter à lui-même sa propre responsabilité :

*« C'est quand je me suis rendu compte que je n'étais pas obligé de le faire, que je ne pouvais pas me réfugier derrière toutes ces excuses que je me suis dit que la prochaine fois je ne le ferais pas. En me rendant compte de ça, c'est devenu impossible de faire autrement. Je me disais en rentrant à EDF, j'ai pas signé pour ça. Ça m'empêchait presque de respirer, vraiment ça me faisait étouffer. C'était devenu une question...je ne sais pas trop comment dire...presque de survie, voilà ! Si j'avais recommencé, je n'aurais pas pu continuer à me regarder dans la glace ou même regarder ma femme en face ».*

Etienne relate ainsi l'expérience de la prise de conscience de sa responsabilité, cette auto-aperception réflexive qui déclenche l'angoisse et le fait suffoquer.

C'est ainsi que quelque temps plus tard, après s'être renseigné auprès d'un collègue de travail, il se rapproche de la cellule syndicale CGT au sein de laquelle certains agents pratiquent des rétablissements de courant pour les foyers les plus démunis. Ce n'est toutefois que plus tard qu'il prendra conscience des raisons politiques structurant le mouvement des *Robins des bois de l'énergie* : *« ce n'est qu'après que j'ai découvert le sens de la lutte contre la privatisation, les externalisations et la suppression des sites. En fait, défendre le droit à l'énergie pour tous, c'était lutter pour la défense d'un service public de l'énergie ».*

Ce court extrait, que nous espérons assez éloquent du point de vue descriptif, rend compte de tensions et de tourments internes, venant perturber le rapport d'Etienne avec lui-même, et ayant pour point de départ la *souffrance*, l'expérience affective issue de la confrontation au *réel du travail* – ici, croiser inopinément une famille et le regard d'un petit garçon alors qu'il réalisait une coupure de courant. Dans un premier temps, les rationalisations auxquelles il a eu recours pour lutter contre les doutes relatifs au déclenchement de la pensée autonome relèvent manifestement de ce que C. Dejours nomme *« pensée d'emprunt »* (Dejours C. , 2001). Cependant, l'échec de cette lutte défensive l'a conduit, en prenant conscience *« qu'il y est pour quelque chose dans cette situation »*, à faire l'expérience d'une angoisse massive.

Et de fait, cela n'a rien d'étonnant dès lors que, en suivant Chaumont, on admet que « *la prise de conscience d'une responsabilité, même si elle n'est qu'indirecte et partielle, [...] provoque l'équivalent d'un examen de conscience approfondi* » (Chaumont, [1997] 2010, p. 178).

C'est dans ce contexte que l'angoisse apparaît, corollaire « *de l'irruption d'un doute radical sur soi-même, sur ses choix, sur ses convictions* », nous permettant de comprendre que les répercussions de cet examen dans une situation de souffrance éthique sont, du point de vue psychopathologique, pour le moins considérables. Plus précisément, le risque est celui « *de la perte d'identité, voire, au-delà, de la décompensation psychopathologique. Et c'est ce qui arrive : certains sujets ne parviennent pas à contrôler cette angoisse et basculent dans la dépression. Parmi eux, certains aujourd'hui se suicident* » (Dejours C. , 2004a).

Les risques pris par Etienne n'ont ainsi rien d'anodin : non seulement il en suffoque, mais comme il le suggère à demi-mots, son angoisse et ses doutes, le poursuivant jusque dans son espace privé, menacent la pérennité de son couple. De surcroît, l'indifférence de ses collègues le confronte à la solitude. Dès lors, le prix à payer n'est rien de moins que d'affronter seul « *l'angoisse due au remords, à la honte, à la culpabilité, à l'hésitation, au conflit interne, [cependant] que tout le monde collabore autour de soi* » (Dejours C. , 2016, p. 97)

Ce récit, bien que dressant un portrait pour le moins rapide d'un travailleur engagé dans une action de résistance, nous permet – du moins nous l'espérons – de faire un pas de plus dans notre entreprise de compréhension de la résistance en situation de travail. Plus précisément, elle semble s'initier en premier lieu dans l'expérience de la souffrance provoquée par la confrontation au réel du travail – confrontation qui présente dans ce cas la particularité d'entraîner une déstabilisation du travailleur dans son rapport à lui-même. Dans un deuxième temps, elle suppose la capacité du sujet à endurer dans la solitude, momentanément du moins, ses doutes. Dans cette perspective, la résistance contre ce que l'on désavoue sur le plan moral et politique quand une « *organisation du travail commence à dériver par rapport aux valeurs* » est d'abord individuelle avant qu'elle puisse se constituer en organisation collective (Dejours C. , 2009b, p. 228). Ainsi la résistance implique-t-elle pour le sujet de pouvoir exercer de manière autonome son sens moral, dans le « *jugement [qu'il] porte sur lui-même* » (Demaegdt, 2016, p. 167) et dans sa capacité à assumer sa responsabilité dans une situation : il doit pouvoir être en mesure de « *penser contre soi, et non seulement penser mais aussi sentir parfois* » (Chaumont, [1997] 2010, p. 247).

La conscience de sa propre responsabilité, ainsi que nous l’aurons compris et en tant qu’elle suppose du sujet la capacité de « *s’enquérir de la complicité possible de toute intuition dans l’oppression* » (Ibid., p. 247), se paie le plus souvent d’une angoisse massive, « *ce qui au demeurant n’est pas si étonnant dès lors que l’on veut bien admettre que toute remise en question personnelle un tant soit peu authentique comporte un risque vis-à-vis de l’équilibre subjectif* » (Dejours Roxane. , 2017, p. 1023).

Par conséquent, la capacité du sujet à endurer l’angoisse ne constitue rien de moins que la condition indispensable à la pensée autonome (Dejours C. , 2009b).

Néanmoins, il semblerait que sans espace collectif permettant au sujet de supporter le « conflit angoissé » – dans le cas d’Etienne, un collectif déjà constitué qui délibère activement –, il risque de basculer dans l’auto-référence qui ouvrirait la porte à la pathologie mentale.

De ces conclusions, proposées à partir d’un cas singulier, se dégage ainsi pour Etienne un mouvement progrédient qui, à partir du réel, est susceptible de déclencher une *praxis de résistance*, via la souffrance, le doute, la conscience de la responsabilité et enfin l’angoisse.

Toutefois, ces propositions introduisent également des questions d’un autre ordre. Plus précisément, il nous semble qu’il convient à présent d’en tirer les conséquences du point de vue politique.

## **II. De l’importance de l’angoisse et de la souffrance**

### **II.1. Traumatisme, conception de la société et angoisse**

Le cas de l’association de protection de l’enfance nous aura permis de mettre en question un point essentiel compte tenu de l’enthousiasme actuel que suscitent les prises en charge basées sur la psychotraumatologie (Cyrulnik & Romano, 2015). En effet, celles-ci ne sauraient favoriser l’initiation d’une action rationnelle dans le contexte actuel. Plus précisément et au regard de la massivité de la souffrance éthique comme de l’augmentation des suicides générés par l’organisation néolibérale du travail, elles participent bien au contraire de la rigidification délétère des défenses. Qu’est-ce à dire ?

Dans la clinique menée auprès des encadrants de la protection de l’enfance, l’investigation collective nous aura permis de comprendre que la mise à l’écart de Jean était largement liée à sa résistance face à la mise en place des transformations de l’organisation du travail, préconisées par le conseil départemental et mises en place par la nouvelle direction. En

effet, les volontaires nous ont expliqué que de nombreux mois avant la dénonciation dont il a été l'objet, des désaccords profonds avec sa direction avaient surgi quant à l'instauration de fiches de « reporting » de suivi de l'activité des travailleurs sociaux dans son établissement. Ces désaccords ont laissé entrevoir des conceptions du travail antagonistes entre celle de Jean, reposant sur ses savoirs d'ancien assistant social et éducateur spécialisé, et celle de la direction, tributaire de la conception gestionnaire et appuyée par le conseil départemental. Cependant, cette résistance n'aura trouvé quasiment aucun écho chez ses collègues encadrants. En effet, d'après les participants, « *il a été le seul à voir le truc venir* » ; plus encore, nombreux étaient ceux d'entre eux qui étaient d'accord avec le tournant gestionnaire pris par l'association : « *on pensait que ça allait être plus carré, plus professionnel* »<sup>203</sup>.

Or, la prise en charge psychotraumatologique proposée aux travailleurs suite au suicide de leur collègue n'aura pas permis une remise en question de tous ces éléments – à dire vrai, elle n'aura même pas permis qu'ils soient évoqués. Dès lors, l'absence de questionnement des travailleurs, relatif à leur rôle dans l'enkystement de la souffrance de Jean comme aux liens entre son suicide et l'organisation du travail, n'a rien de très étonnant.

Dans cette perspective, l'approche psychotraumatologique présente plusieurs problèmes : s'appuyant sur une conception du syndrome traumatique<sup>204</sup> comme rencontre avec un évènement extraordinaire suscitant l'effroi et mettant ainsi en échec les capacités de liaison des sujets, elle a pour visée « *la réparation des destructions de l'appareil psychique qui a subi une effraction, paralysé dans son fonctionnement habituel et dans l'incapacité transitoire de tout travail d'élaboration* » (Guiho-Bailly & Guillet, 2003, p. 68). Plus précisément, il n'est pas attendu des sujets, « choqués » et considérés comme les « victimes » passives d'un évènement sur lequel ils ne peuvent avoir aucune prise, qu'ils puissent faire autre chose que décharger leurs affects pathogènes. Ainsi et comme le souligne Christophe Demaegdt, « *la désignation du « traumatisme au travail » peut avoir comme conséquence de prolonger l'incapacité de pensée par le processus de victimisation. Une victime est passive. Innocente* » (Demaegdt, 2016, p. 160). Plus encore, il précise que ces interventions sont régulièrement mises au service des stratégies d'oblitération de la souffrance éthique et de la responsabilité des

---

<sup>203</sup> Aujourd'hui, l'association fonctionne d'ailleurs avec des méthodes d'organisation du travail identiques à celles que nous décrivons depuis le début de ce manuscrit – évaluation quantitative, mise en place de « projets personnalisés » pour « gérer l'accompagnement », reporting, pilotage par indicateurs, évaluation individualisée des projets, contrôles administratifs et financiers accrus, etc.

<sup>204</sup> Pour une discussion précise et rigoureuse des différentes conceptions du traumatisme mobilisées en situation de travail, voir l'ouvrage *Actuelles sur le traumatisme et le travail*, de Christophe Demaegdt (2016, pp. 73-109).

sujets : « *cette catégorisation est un obstacle à la possibilité de répondre de soi, c'est-à-dire de poser la question de sa responsabilité* » (*Ibid.*, p. 160).

Soyons clair.

Il ne s'agit pas ici de nier la souffrance des sujets suite à un évènement de ce type. En revanche, il nous paraît indispensable de questionner la définition et la caractérisation de la souffrance des travailleurs qu'est en mesure de fournir l'appareillage théorique outillant l'écoute des cliniciens dans ces interventions. De fait et comme l'indique l'auteur : « *si l'on entend que la « victime » est en proie à une souffrance éthique, il devient possible d'approcher ce que ces sujets, dont on ne remet pas en question la souffrance, engagent d'eux-mêmes dans le traitement de la souffrance, jusques et y compris leur propre responsabilité dans le processus des relations de travail* » (Demaegdt, 2016, p. 160). Dans cette perspective, c'est bien en raison des postulats théoriques sur lesquels elle s'appuie que l'approche victimologique ne peut, du point de vue de l'action du moins, que mener les sujets dans l'impasse.

Mais ce n'est pas tout. Ce type d'approche, ainsi que le souligne Hélène Tessier, conduit en effet à psychologiser des questions en réalité socio-politiques (Tessier, 2013). Plus grave encore, il contient en réalité en lui-même – et avant même de débiter l'investigation proprement dite – une conception socio-politique des suicides et plus largement de la souffrance au travail. Plus précisément, rendant les sujets victimes de ce qui leur arrive, il propose une vision de la société comme constituée de potentielles victimes psychiques, blessées par des évènements difficiles et violents. En d'autres termes, l'action résiderait en un soin apporté aux victimes ainsi que, par une conséquence logique, en une lutte contre la barbarie des *bourreaux* devenus *ennemis*. Or, les développements qui précèdent nous auront au moins renseigné sur un point : les implications de la notion de souffrance éthique vont précisément à l'encontre de ce type de conclusions. C'est pourquoi nous pouvons considérer en suivant Tessier que cette « *approche sanitaire des problèmes politiques, sociaux et même interpersonnels, est une approche dangereuse, en plus d'être éminemment discutable sur le plan épistémologique* » (Tessier, 2013, p. 76)

Enfin, cette approche, retrouvée non seulement chez les promoteurs de la psychotraumatologie mais également chez ceux du harcèlement moral (Hirigoyen, 1998), a pour conséquence de faire l'impasse sur l'expérience vécue de l'angoisse générée par la réflexion des sujets sur leur responsabilité dans ce qui est arrivé, en somme elle confère aux « victimes » un privilège : celui de *l'impunité* (Chaumont, [1997] 2010, p. 180).

Or, du point de vue de l'action politique, il s'avère qu'un certain nombre d'actions de résistance ayant jalonné l'histoire n'ont pas fait l'impasse sur cette dimension, la replaçant

même à leurs fondements. Nous proposons d'en évoquer un exemple, présentant l'avantage de pouvoir facilement résonner pour tous et qui nous servira de point d'appui dans l'argumentation qui suivra.

## II.2. De l'importance de l'angoisse dans l'action politique : une lecture du programme du Conseil National de la Résistance

En 1944, le Conseil National de la Résistance (CNR) prend acte de « *la perte de l'équilibre moral et social de la France* » et de ce qu'il nomme dans son programme « *la destruction de la Nation* », à la suite des ravages provoqués par les nazis et la collaboration vichyste. Ses représentants mentionnent ainsi, dès le début de la présentation de leur *plan d'action immédiate*, l'état d'angoisse dans lequel les a plongés cette situation.

« *Les représentants des organisations de Résistance, des centrales syndicales et des partis ou tendances politiques groupés au sein du CNR expriment **leur angoisse** devant la destruction physique de la Nation que l'opresseur hitlérien poursuit avec l'aide des hommes de Vichy, par le pillage, la suppression de toute production utile aux français, par la famine organisée, par le maintien dans les camps d'un million de prisonniers, par la déportation d'ouvriers au nombre de plusieurs centaines de milliers, par l'emprisonnement de 300000 Français et par l'exécution des patriotes les plus valeureux, dont déjà plus de 50000 tombés pour la France* ». (Citoyens résistants d'hier et d'aujourd'hui, [2010] 2011)<sup>205</sup>.

Ce texte, qui constitue presque 75 ans après sa parution non seulement une boussole pour nombre d'organisations politiques syndicales et associatives, mais également la cible de bien des attaques<sup>206</sup>, détiendrait-il une clé de lecture ?

Trois points peuvent être soulignés : *primo*, c'est bien le vécu d'angoisse qui est rendu manifeste par les résistants et non la colère, la rage, la peur ou l'indignation. *Secundo*, cette angoisse est générée par la confrontation au réel de l'Occupation et de la guerre – réel dont la description saisissante dans les lignes qui précèdent met en évidence le lien entre la mobilisation

---

<sup>205</sup> C'est nous qui surlignons

<sup>206</sup> « *Il s'agit aujourd'hui de sortir de 1945 et de défaire méthodiquement le programme du Conseil national de la Résistance. [...] Le gouvernement s'y emploie.* » (Denis Kessler ancien vice-président du Medef, 4 octobre 2007 cité par Citoyens résistants d'hier et d'aujourd'hui, [2010] 2011, p. 5).

dans l'action et leur impossibilité à occulter comme à euphémiser les faits, quand bien même ceux-ci seraient insupportables. Aussi l'angoisse rendrait-elle la réalité insupportable<sup>207</sup>. *Tertio*, c'est immédiatement à la suite de la mention de cette angoisse qu'ils proclament « *leur volonté de délivrer la patrie* » constituant ainsi un ressort de l'action.

Or, il se trouve que c'est à peu de choses près la même progression qu'il est possible de retrouver dans les récits ultérieurs de certains résistants (Blanc, 2010).

Par ailleurs, il est à souligner un autre aspect important qui est celui de l'interprétation que beaucoup de sujets engagés peuvent faire des raisons qui les ont poussés à se mobiliser, et qui réside en leur *naturalisation*. L'une des juges initiatrices de la demande d'enquête a par exemple affirmé qu'il n'y avait pas eu pour elle d'autre choix possible que de se mobiliser pour essayer de changer quelque chose à une situation qu'elle jugeait injuste ; l'engagement aurait ainsi été pour elle une question de survie : « *je me suis dit : « si je le fais pas j'en crève ».* »

Enfin, une idée apparaît chez Sartre qui nous semble à divers égards digne d'intérêt : il existerait un lien intime et inextricable entre l'angoisse humaine, le sentiment de responsabilité et la liberté :

« *L'homme qui s'engage et qui se rend compte qu'il est non seulement ce qu'il choisit d'être, mais encore un législateur choisissant en même temps que soi l'humanité entière, ne saurait échapper au sentiment de sa totale et profonde responsabilité* » (Sartre, [1945] 1996, p. 33), notamment vis-à-vis des autres hommes qu'elle engage. L'angoisse, en tant qu'elle est une caractéristique de la liberté humaine – l'angoisse de l'homme libre –, est ainsi « *l'absence totale de justification en même temps que la responsabilité à l'égard de tous* » (Ibid., p. 82).

Ces quelques points nous paraissent rendre compte d'un mouvement qui semble s'être enclenché chez les « résistants ordinaires » que nous avons rencontrés tels qu'Etienne, l'assistant social du CADA et cette juge. Par ailleurs, André Sirota nous donne un éclairage supplémentaire pour nous permettre de le décrire :

« *Ils reconnaissent les capacités d'abjection de l'être humain et luttent par un effort de rationalité éclairée pour les neutraliser et les dénoncer dans leur propre environnement, et pas seulement par des déclarations d'indignation face aux barbaries géographiquement plus lointaines* » (Sirota, 2001, p 64).

---

<sup>207</sup> Cette proposition se rapproche dans les termes mais non dans les processus en jeu, de l'analyse de Luc Boltanski dans son ouvrage *Rendre la réalité inacceptable* (Boltanski, 2008).



Si les lignes qui précèdent nous auront permis de comprendre que sans l'angoisse, inextricablement liée au rapport subjectif au monde, il n'y aurait pas eu d'action, les paroles de Sartre, évoquant « l'angoisse existentielle », ne nous disent en revanche rien de ce qui la caractérise du point de vue psychique. Or, si cette caractérisation est importante, c'est, nous semble-t-il, d'une part parce que cette angoisse ne renferme en elle rien de « naturel » ni d'inéluctable, d'autre part parce que toute angoisse ne mène pas nécessairement à la mobilisation, bien au contraire. Dans cette perspective, l'argument sartrien de la mauvaise foi comme explication de ce qui permet d'échapper à la « pensée inquiétante » qu'est l'angoisse et qui par conséquent entrave « l'engagement existentiel », nous semble juste mais insuffisant, dans la mesure où il ne nous donne aucune indication sur la dynamique psychique en jeu en tant que telle. Même si l'auteur a tenté de conceptualiser une théorie psychologique dans son *Esquisse d'une théorie des émotions* (Sartre, 1938), celle-ci nous semble malheureusement incomplète, voire inappropriée pour rendre compte, du point de vue métapsychologique notamment, de la quiddité de l'angoisse.

En d'autres termes, il apparaît indispensable d'être autant que possible au clair sur ce que nous entendons par ce terme, ainsi que sur ses liens avec l'activité de pensée. Est-il possible d'apporter des éléments d'éclaircissement sur cette question ?

### **III. L'angoisse, de la déliaison pulsionnelle à l'autonomie morale subjective**

#### **III.1. Réel du travail, souffrance, angoisse**

La rencontre avec le réel du travail provoque, nous le savons, de la souffrance. Quel rapport cette notion phénoménologique, telle qu'elle est spécifiquement définie par la psychodynamique du travail, entretient-elle cependant avec le concept – quant à lui métapsychologique – d'angoisse ?

C'est, nous semble-t-il et en suivant Roxane Dejours, en nous attelant à l'élucidation de ce qui se joue du côté de la dynamique pulsionnelle, que nous pouvons peut-être proposer une réponse à cette question (Dejours Roxane. , 2016). Plus précisément, l'expérience de l'échec et de la résistance à la maîtrise constitue un obstacle à l'intelligence pratique du travailleur, obstacle qu'il est possible d'envisager comme générateur d'un mouvement de déliaison pulsionnelle. S'ensuit, affirme l'auteure, une augmentation de l'excitation et de l'action des pulsions partielles, risquant de déstabiliser l'équilibre psychique jusque-là maintenu : les

pulsions sont en effet susceptibles de produire « *du désordre dans l'appareil animique, voire dans le moi, bientôt menacé par la pulsion elle-même de vacillation, voire de déstabilisation* » (Dejours C. , 2009c, p. 61). C'est alors que l'angoisse émerge dans le moi. Mais ce n'est pas tout : en l'envisageant dans la première théorie freudienne de l'angoisse, il est possible de donner quelques précisions supplémentaires. Jean Laplanche (Laplanche, [1980] 2006, p. 26) souligne en effet qu'elle est d'abord à considérer comme une énergie libre : elle est, nous dit-il en citant Freud, « *un quantum d'angoisse librement flottante* », libido déliée d'avec les représentations et qui pourrait en réalité se fixer à n'importe quoi. Autrement dit, enracinée dans le corps, elle est d'*origine sexuelle*. Ainsi, si la souffrance – expérience pâtie de la résistance du monde, éprouvé le plus radical chez l'homme et à l'origine de la vie subjective (Henry, 1990) – est toujours première dans la confrontation de l'homme au réel du travail, l'émergence de l'angoisse en est quant à elle la conséquence ou, plus précisément, est la conséquence de la déstabilisation, provoquée par la souffrance, de l'équilibre psychique structuré autour de la sexualité et de l'inconscient.

Cela étant dit, s'il est possible qu'elle soit impliquée par tout type de souffrance en lien avec le travail, elle ne peut pas à elle seule rendre compte de ce qui se joue dans les cas qui nous intéressent ici qui, eux, sont caractérisés par une souffrance particulière, à savoir la souffrance éthique. Dans la mesure où cette dernière possède sa singularité du fait des spécificités que nous connaissons en psychodynamique du travail – et qu'en ce sens, elle se différencie par exemple de la peur, de la souffrance liée à la surcharge, de l'ennui, du déni de reconnaissance, etc. –, il est en effet envisageable que l'angoisse qu'elle provoque ait également des particularités, qu'il nous revient dès lors de tenter d'explicitier. Néanmoins, compte tenu des discussions de ces dernières années, relatives au champ qu'elle recouvre, il nous semble nécessaire de préciser ce que nous entendons lorsque nous nous référons à la notion de souffrance éthique dans la clinique du travail.

### III.2. Souffrance éthique et angoisse

Depuis sa formulation liminaire dans *Souffrance en France*, le concept de souffrance éthique a subi des modifications et des infléchissements, notamment initiés par la référence à l'éthique du *care* introduite par Pascale Molinier. Cette dernière, considérant l'acception dejourienne de l'éthique comme « *trop essentialiste et normative* » (Rolo, 2017), a en effet opéré un déplacement de la souffrance éthique pour la recentrer avant tout sur le réel du travail,

et plus précisément sur « *ce qui compte dans le travail pour les sujets qui le font* » (Molinier, 2011, p. 19).

Dans cette perspective, elle se réfère à une « *théorie non moralisante* » de l'éthique fondée dans et par l'expérience ordinaire des sujets. Plus précisément, l'éthique du *care*, par sa conception particulariste, conçoit un rapport ordinaire à l'éthique, constitué par les travailleurs à partir de ce qui compte pour eux dans leur activité. Molinier va ainsi tenter de penser une morale complètement enracinée dans l'activité de travail et dans le rapport que les sujets entretiennent avec le réel de leur travail.

Or, il se trouve que ces propositions ont influencé plus généralement la manière de penser la souffrance éthique chez les chercheurs en psychodynamique du travail ; ainsi, selon Duarte Rolo, « *le critère de la souffrance éthique ne peut naturellement plus se réduire à l'injustice commise, comme dans Souffrance en France* » (Rolo, 2017, p. 272) . En d'autres termes, cette conception indexe désormais directement la souffrance éthique à la qualité du travail, elle-même indexée aux règles bâties par les sujets pour réaliser collectivement le travail en tenant ce qui compte pour eux. « *L'éthique du care*, souligne ainsi Christophe Demaegdt, *nous met donc en garde contre une conception de la souffrance éthique qui s'en tiendrait à des principes moraux a priori, découplés du rapport au réel et de ce qui le caractérise, à savoir ce qui échappe à la maîtrise, jusques et y compris les règles morales établies* » (Demaegdt, 2012, p. 85).

Autrement dit, la conception dejourienne de la souffrance éthique reposerait abusivement sur une préconception morale, un devoir-être anticipant injustement sur le drame vécu. *A contrario*, Molinier propose d'envisager l'origine de la souffrance éthique davantage dans la construction des valeurs du sujet dans son activité (ce qui compte) – le rapport au faire gagnant ici en importance, au détriment du rapport à autrui.

Par conséquent, à la différence des premières formulations du concept, où l'injustice infligée à autrui apparaissait comme un élément capital, cette nouvelle acception de la souffrance éthique relègue cette même injustice au second plan, voire l'évacue au motif qu'elle serait fondée sur une théorie morale descendante, ayant pour base les systèmes de pensée des chercheurs plutôt que les pratiques morales réelles des sujets.

Ainsi la critique formulée par Molinier conduit-elle, si elle est systématisée, à ce qu'écrit Christophe Demaegdt : « *A partir de l'éthique du care, l'introduction d'une dimension en souffrance propre au métier contrariée dans son intention, empêchée, s'écarte du concept original de souffrance éthique. Ces travaux conduisent à faire l'hypothèse d'une souffrance qui serait plus déontique qu'éthique, ou tout du moins d'une dimension déontique en souffrance,*

*où la construction des règles et des valeurs serait mise en échec dans la conduite de l'activité. L'impossibilité de trouver une issue conforme aux valeurs de métiers, à « l'éthos » (Dodier, 1995), « à ce qui compte » (Laugier, 2005) réellement, caractériserait l'essence même de la souffrance au travail.*<sup>208</sup> »

Cependant, il nous semble qu'ici, le concept de souffrance éthique caractérisé par sa dimension *déontique* perd de sa spécificité pour se rapprocher du concept d'Yves Clot d' « *activité empêchée* » (Clot, 2010). De fait, c'est bien dans ce cas présent d'un empêchement, d'une entrave à la dimension propre au métier dont il semble être question. Plus précisément, c'est l'impossibilité de construire des règles – et donc de s'y référer – qui ferait souffrir le sujet en le maintenant dans une incertitude morale, dominé par « *l'inconstance de la faculté de jugement* » (Demaegdt, 2006). Pour l'auteur en effet, les mobiles de la moralité ne sont pas toujours aussi certains qu'on pourrait le penser. Dans la plupart des cas, les doutes, la versatilité et l'incertitude morale l'emportent en réalité sur la conviction, laissant les sujets en proie à l'angoisse de l'inconfort moral.

Dans une autre contribution, Demaegdt et Rolo estiment ainsi que la décision morale n'est que rarement parfaite : « *on voit bien que le doute est au cœur de l'éthique du care, où il s'agit bien de supporter et soutenir une incertitude morale, dont la forme cardinale est l'angoisse* ». Ils précisent par ailleurs leur idée en expliquant que nous ne pouvons finalement compter avec certitude que sur l'incertitude des contextes dans lesquels s'exerce le jugement moral, ce qui les amène même à soutenir « *que l'analyse de situations de travail dont une des caractéristiques est d'être incertaines, [...], représente une occasion de reconsidérer la notion d'évaluation en la soumettant à l'incertitude du travail du care et à ce qui guide les improvisations pratiques et morales : « ce qui compte », « l'importance de l'important* » (Demaegdt & Rolo, 2013, p. 312). Dans cette perspective, les valeurs et l'éthique sont selon eux à envisager comme « *des dimensions intrinsèques de l'activité, que les travailleurs investissent et auxquelles ils sont attachés* » (*Ibid.*, p. 313). C'est pourquoi, l'incertitude de l'activité générant inévitablement une incertitude pour le sujet, la délimitation des frontières entre le bien et le mal deviendrait difficile – ces frontières seraient en effet presque toujours floues et volatiles puisque soumises au réel du travail.

---

<sup>208</sup> Notons toutefois que ce faisant, Demaegdt n'évacue pas – à l'inverse de ce que fera Molinier ultérieurement – la place centrale conférée à la sexualité et à la satisfaction pulsionnelle dans la compréhension des conduites humaines y compris des conduites amORALES.

Ainsi les inflexions que Demaegdt, Molinier et Rolo proposent font-elles du travail « *non conforme aux valeurs du travail « infidèle », si l'on peut dire, la source essentielle de la souffrance éthique, bien plus que l'injustice agie* » (Rolo, 2017, p. 272).

Si nous souscrivons à l'idée d'une activité de travail devant continuellement mobiliser une activité déontique pour que les individus puissent faire face collectivement au réel du travail, nous ne saurions cependant partager cette conception de la souffrance éthique.

En effet, notre clinique montre que les situations de souffrance éthique se caractérisent non par une quelconque incertitude, mais bien plutôt par la conviction d'avoir, dans le travail, fait l'expérience d'avoir participé à la trahison de ses valeurs et de ses idéaux.

Dans cette perspective, la souffrance déontique décrite par Rolo et Demaegdt ne saurait être à proprement parler éthique : ce qui fait souffrir éthiquement ne nous semble ainsi pas tant résider en « *ce que je fais sans savoir vraiment pourquoi je le fais et si je fais bien de le faire* » (Molinier, 2002, p. 137), mais bien plutôt en l'expérience *certaine* – pour le sujet – d'avoir trahi ses valeurs<sup>209</sup>. Ainsi en est-il par exemple d'un assureur qui, après deux pancréatites aiguës, est orienté dans notre consultation par le médecin du travail. En arrêt de travail depuis plus de 6 mois, il affirme être « un bandit » en raison de l'escroquerie qu'il a perpétrée, sur la prescription de son employeur, envers une bonne partie de ses amis et de ses proches. Ainsi en est-il également de cette éducatrice spécialisée qui, après plusieurs mois de prise en charge, explique comment elle se décharge de sa souffrance en « cognant » sur un enfant autiste encoprétiq ue à partir du moment où, à la suite d'une réorganisation imposée des groupes de prise en charge, elle voit revenir le symptôme alors que celui-ci avait disparu auparavant, en grande partie grâce à son travail auprès de l'enfant. Ainsi encore de l'assistant social du CADA, qui se décrit comme le « Papon de la demande d'asile », d'Etienne quand il se rend compte qu'il inflige une souffrance indue aux familles démunies, ou encore des agents de l'ONF qui participent à la casse de leur travail. Si la clinique met en exergue un élément, c'est bien en effet qu'*aucun d'eux* ne doute de l'immoralité de sa conduite. Bien au contraire, ils souffrent de *ce qu'ils font* et non des doutes sur la validité de ce qu'ils font ; ils souffrent d'avoir réalisé, dans un contexte terrible d'intensification de la domination, des actes qui vont à l'encontre de leur sens moral.

---

<sup>209</sup> Cette certitude n'est jamais « totalement moral » nous en convenons. Dans cette expérience, il peut y avoir pour le sujet des « restes névrotiques » qui prennent la forme d'un sentiment de culpabilité ou d'un besoin de punition. Cependant, nous maintenons notre proposition en précisant que c'est la certitude du sujet lui-même qu'il a trahi ces valeurs qui signe la souffrance éthique, que cette certitude soit ou non teintée d'une problématique névrotique.

C'est bien ainsi *leur* sens moral, et non celui du clinicien, qui leur indique ici la trahison d'eux-mêmes – ce qui transparaît dans le fait que c'est d'eux-mêmes que la question de la conformité à leurs valeurs provient. Ainsi apparaît-il que les critiques émises à l'encontre de la conception dejourienne, « descendante de la morale », soient régulièrement contredites par nos expériences cliniques, à l'instar d'ailleurs de ce que montre la riche clinique de Lise Gagnard (Gagnard, 2015).

Bien sûr, les doutes sur la validité d'une position où la souffrance de ne pas disposer de repères et de règles dans son travail ne sont pas totalement étrangères à la souffrance éthique. Cependant, les faire rentrer dans le giron conceptuel de la souffrance éthique nous paraît procéder d'un affadissement du concept et d'une angélisation de la conception du sujet humain. Dans cette perspective, il nous semble important, pour penser la résistance en situation de travail, de nous référer à un *concept restreint de souffrance éthique*, conférant notamment une place centrale aux questions de l'injustice et du mal. Plus spécifiquement et en suivant C. Dejours ([1998] 2009), ce concept est selon nous à replacer avant tout dans la perspective de la déloyauté vis-à-vis de soi et vis-à-vis des autres, faisant naître une souffrance non induite par la peur et générant un risque pour le moins important pour le sujet : celui de perdre sa propre dignité. Autrement dit, la souffrance ne peut à proprement parler être considérée comme *éthique* que dans les cas où elle se manifeste lorsque le sujet agit à l'encontre de son sens moral, c'est-à-dire lorsqu'il est amené à effectuer des actes que moralement il réprouve (Dejours C. , [1998] 2009, p. 99). En ce sens, nous réinsistons sur l'idée qu'elle se caractérise par un conflit intrapsychique provoqué par une opposition entre les valeurs morales du sujet et son action concrète dans la situation de travail.

Ainsi est-ce seulement, pensons-nous, à la condition de nous en tenir rigoureusement à ce concept restreint, que nous pouvons espérer atteindre notre objectif de spécifier plus avant les caractéristiques de l'angoisse.

### III.3. Souffrance éthique et angoisse identitaire

La souffrance éthique est indexée au risque majeur que fait courir au sujet la prise de conscience de sa responsabilité dans la situation inique vécue. En tant qu'elle implique pour le sujet de rendre compte de ses actes devant soi, elle mobilise la pensée autonome et en ce sens, il est possible de considérer qu'elle vient faire effraction dans la barrière du déni que le sujet opposait à la perception de sa responsabilité. Qu'est-ce à dire ? Le déni est un mécanisme de défense (Freud, 1926 [2006]) qui, dans le travail, se constitue comme base du

recours à des stratégies individuelles ou collectives de défense que le sujet mobilise pour continuer à travailler et à vivre dans un monde qui ne correspond pas à ses valeurs morales. Plus précisément, le déni permet au sujet d'assurer la stabilité du *clivage*, qui lui permet de « s'arranger » avec l'éthique, d'éviter le malaise propre au dilemme moral et de s'épargner la culpabilité. En d'autres termes, le déni permet au sujet d'échapper à l'épreuve affective générée par l'exercice de la pensée autonome ou de ce que l'on nomme, en psychodynamique du travail, *l'autonomie morale subjective* à la suite du commentaire du concept kantien par Patrick Pharo (Pharo, 1996). Grâce au clivage, en effet, la contradiction morale peut être mise à l'écart, ou plus précisément confinée à un secteur étanche de la vie psychique, permettant dès lors l'évitement du conflit. Le clivage, permettant qu'une partie de la réalité demeure tout à fait accessible à la réflexion morale alors que l'autre – celle directement en relation avec le malheur d'autrui – reste comme « suspendue » dans un autre secteur de la conscience, permet ainsi d'assurer la normalité du sujet (Dejours C. , 2001). Et de fait, la clinique est souvent sur ce point éloquente : quand Etienne, par exemple, déclenche une crise d'angoisse et qu'il se met à suffoquer, c'est précisément au moment où lui reviennent de plein fouet les pensées et images des conséquences possibles de ses actes sur le jeune garçon et sa famille qu'il a croisés dans le couloir de l'immeuble. Il n'y a pas de place ici pour le clivage.

Ainsi, en suivant les jalons de l'autonomie morale subjective en PDT, posés par Pascale Molinier à l'époque de la discussion avec Pharo et la sociologie de l'éthique et avant que sa référence à l'éthique du *care* ne devienne centrale, pourrait-on considérer l'angoisse vécue comme une « *angoisse mobilisée par l'exercice de la raison [qui] n'est pas une angoisse d'origine infantile, mais une angoisse identitaire mobilisée par le doute* » (Molinier, 1998, p. 67).

Toutefois, cette proposition reste ambiguë, dans la mesure où Molinier indique dans la même phrase que l'angoisse est mobilisée « par l'exercice de la raison » et par « le doute ». Le doute peut-il en effet être considéré comme un synonyme de l'exercice de la raison ?

C'est en faisant travailler le corpus freudien de l'angoisse que Christophe Demaegdt répond en partie à cette question. Il distingue en effet pour sa part trois types de doute : le doute-contrainte, le doute-résistance et le doute-travail (Demaegdt, 2015).

Si le *doute-contrainte*, en tant qu'il renvoie au doute caractéristique de la névrose obsessionnelle, et le *doute-résistance*, en tant qu'il vient révéler la résistance que le sujet oppose au processus analytique, ne nous intéressent pas ici au premier chef, il nous semble en revanche pertinent de nous arrêter quelque temps sur le troisième type de doute – le doute-

travail.

Le *doute-travail* rend en effet compte, selon l'auteur, d'un travail de liaison permettant de traiter l'angoisse. Plus précisément, il considère que ce type de doute est :

*« Dans un premier temps du côté de l'angoisse, de la déliaison, c'est-à-dire qu'il a une assise pulsionnelle. Ce qui nous semble fondamental, c'est que le doute est une réponse à une poussée pulsionnelle, à une déstabilisation du clivage. Si le doute philosophique est bien une vertu morale et intellectuelle, une vertu dianoétique, il est bel et bien mû par cette question de l'angoisse. Parvenir à douter, c'est avoir réussi à réélaborer les multiples déstabilisations topiques provoquées par les excitations internes, qui plus est, sans que celles-ci n'empruntent la voie courte du symptôme (dont les ruminations ne sont qu'une des nombreuses possibilités), ou ne soient contenues par une pensée d'emprunt (stéréotypes sociaux). Douter, c'est passer la pensée au tamis de la pulsionnalité » (Demaegdt, 2015, p. 125).*

Le doute, qui ouvrira éventuellement dans un deuxième temps sur la possibilité de lier l'angoisse générée par la déstabilisation du clivage, serait ici d'abord « du côté de l'angoisse » (*Ibid.*, p. 125).

En situation de souffrance éthique, l'angoisse en question serait spécifique, elle serait « identitaire » et relèverait du rapport de soi à soi, du « Qui suis-je ? » et non du rapport direct à l'activité ; ainsi pourrait-on, en suivant C. Dejours, évoquer « *l'angoisse du doute, de la culpabilité, de la solitude : on est là convoqué sur les fondements même de l'identité personnelle* » (Dejours C. , 2009b, p. 230).

Toutefois, nous ne sommes pas encore arrivé tout à fait au bout de notre tentative de circonscription de l'angoisse ; si celle-ci peut être considérée comme étant provoquée par une déliaison, il convient en effet – et nous en aurons alors terminé – de nous interroger sur les caractéristiques de cette déliaison.

*« Je ne pouvais plus me regarder dans la glace. » ; « je ne me reconnaissais plus. » ; « j'avais l'impression que c'était quelqu'un d'autre qui le faisait. » ; « je supportais pas ce que j'étais en train de devenir. » ; « je vais contre qui je suis, je vais contre mes valeurs. »*

Ces paroles, prononcées par des sujets rencontrés lors d'enquêtes ou de consultation, nous permettent d'avancer une proposition. Plus précisément, nous proposons d'envisager l'hypothèse que l'angoisse que nous évoquons pourrait être provoquée par une déliaison entre



les affects et les *représentations de soi* participant de la construction et de la stabilité de l'identité psychologique. Qu'entendons-nous par « représentations de soi » ? Nous faisons ici référence aux représentations qui, impliquant le rapport de soi au monde, aux autres et à la société, mais également les idées du juste, du bien, du mal, etc., forment le contenu concret de la conception que le sujet a de lui-même qui lui permet d'éprouver sa continuité. Bien que mouvantes et changeantes au cours de la vie, elles contribuent au sentiment d'unité de la personnalité et de continuité de ladite unité.

Ainsi s'éclairent les raisons pour lesquelles la prise de conscience de sa propre responsabilité constitue un risque grave vis-à-vis de l'équilibre psychique du sujet en situation de souffrance éthique. En effet, ici, la prise de conscience déstabiliserait le clivage et déclencherait une angoisse que C. Dejours nomme dans *Souffrance en France* « *angoisse de la conscience élargie* » (Dejours C. , [1998] 2009, p. 172). Comme toute angoisse, elle est la conséquence de la déliaison entre un affect – en tant qu'il est « *l'expression qualitative de la quantité d'énergie pulsionnelle* » (Laplanche & Pontalis, [1967] 2007, p. 12) – et une représentation, qui rapidement menace de désorganisation l'appareil psychique. Dans cette perspective, l'angoisse implique la dimension sexuelle. Elle est caractérisée par la spécificité de la déliaison : en effet, c'est parce qu'elle porte sur une représentation de soi située dans la partie éthique de l'identité que cette angoisse serait caractéristique des situations de souffrance éthique. Plus précisément, l'angoisse implique la dimension sexuelle parce qu'elle procède d'un conflit entre pulsions. Plus précisément, celui-ci se déploie entre une motion sexuelle relevant des *intérêts du moi* – se tranquilliser en faisant comme la majorité des autres, c'est-à-dire bien souvent collaborer – et une motion sexuelle procédant de *l'idéal du moi* et qu'en philosophie morale on désigne généralement sous le terme d'*ipséité* – qui vise quant à elle à incarner les valeurs éthiques, en particulier vis-à-vis des conséquences de l'action du sujet sur le destin de l'autre, et qui se traduira ici par le refus de collaborer.

Enfin, dans la mesure où dans le cas de la souffrance éthique, l'angoisse porte plus spécifiquement sur le noyau éthique de l'identité – à savoir l'*ipséité* – et qu'elle est provoquée par le fait de trahir son idéal et ses valeurs, nous pourrions nous risquer à la nommer *angoisse de trahison de soi*, c'est-à-dire une angoisse générée par la trahison de l'idéal du moi par le moi, une angoisse, autrement dit, résultant de la trahison de l'identité éthique par le sujet lui-

même<sup>210</sup>. Dans cette perspective, le risque pourrait s'avérer majeur pour le sujet s'aventurant à initier un travail psychique, en ce qu'il pourrait se payer du prix d'une aversion morale à l'égard de lui-même. Les remarques de C. Demaegdt relatives aux névroses de guerre chez les soldats – bien que cette clinique puisse en apparence sembler s'éloigner quelque peu de la nôtre – nous paraissent ainsi tout à fait pertinentes :

*« L'absence totale de trace de culpabilité, qui œuvre habituellement au service de la liaison psychique, rappelle-t-il, permet de ne pas revenir sur la jouissance et préserve le sujet de la confrontation à la haine de soi. Pour qu'un sujet éprouve un début de remords, il faudrait réaménager les processus psychiques fondateurs du devenir soldat, jusques et y compris la jouissance et les motions psychiques qui scellent le passage par l'acte. S'il avait lieu, ce travail psychique entraînerait des conséquences potentiellement dévastatrices en termes de haine de soi. La sécheresse des slogans prêt-à-penser et la pauvreté des formules rationalisantes, monnaie courante de la clinique, sont donc bien plus souvent au rendez-vous que la culpabilité ou le remords » (2014, p. 97).*

#### III.4. Angoisse de trahison de soi, autonomie morale subjective et drame vécu

Comme nous venons de le voir, *l'angoisse de trahison* naîtrait d'un conflit intrapsychique et en ce sens son déclenchement relèverait de la dynamique inconsciente. Pour le dire autrement, les sujets que nous avons rencontrés n'ont pas choisi volontairement d'être angoissés : une crise d'angoisse ne se prescrit pas ! En revanche, elle implique, pour être supportée, de pouvoir faire face à « l'autre en soi », quitte à engager avec lui une véritable lutte : « *insoumission*, souligne T. Todorov, *s'entend aussi dans un autre sens, non plus par opposition à un adversaire plus puissant, mais par rapport à des forces impersonnelles qui agissent à l'intérieur de nous* » (Todorov, 2015). En d'autres termes, c'est la capacité à endurer l'angoisse, à refuser le clivage et à lutter contre lui qui, ressortissant en partie à la liberté de la volonté et à l'autonomie, permet au sujet de s'engager dans un travail de liaison : « *le courage commence quand, en dépit du pouvoir de se cliver et de consentir, on refuse délibérément de le faire.* » (Dejours C. , 2001, pp. 185-186).

---

<sup>210</sup> Ici, nous nous inspirons très largement des travaux de Christophe Demaegdt ; celui-ci a en effet souligné, à partir de la proposition de Freud sur la question du clivage du moi dans la survenue des névroses de guerre, l'existence d'un conflit entre l'ancien moi pacifique et le nouveau moi guerrier du soldat.

Ainsi l'autonomie morale subjective pourrait-elle être au fondement de l'initiation d'une *praxis* par la possibilité qu'elle offre au sujet de supporter d'être affecté par ce qui lui arrive. Dans cette perspective, la pensée caractéristique de l'autonomie morale – de l'exercice de la raison – est toujours une *pensée affectée*, pensée qui *de facto* s'oppose à « l'endurcissement » (Chaumont, [1997] 2010) provoqué par les défenses et le recours corrélatif au déni. Aussi reposerait-elle sur la capacité du sujet d'assumer l'angoisse produite par le conflit psychique et déclenchée par l'expérience du réel. Impossibilité de dénier le réel et faculté de supporter la déstabilisation affective consécutive – au sens de la désorganisation de l'affect qu'est l'angoisse –, tels semblent être les deux maillons essentiels de l'autonomie morale subjective. Dans cette perspective, la pensée est « connectée » au drame vécu et fait toujours « quelque chose » à l'individu ; elle n'est jamais froide.

Ainsi en est-il de la résistante Agnès Humbert qui décrit son état au moment de la « débâcle » française de l'été de 1940. Elle évoque « *cette chose monstrueuse* », [qui] *la laisse trop fatiguée, trop éccœurée, [...] engourdie [...] et comme hébétée* » (Humbert, 1940 citée par Blanc, 2010, p. 64) ; plus tard à la fin de ce même été, elle confessera dans une lettre combien la situation « *fera vaciller son équilibre mental* » (*Ibid*). Ce témoignage, ainsi que ceux de centaines d'autres résistants, montrent les réactions affectives face à l'expérience du réel – la nausée de Germaine Tillion<sup>211</sup> ou bien les larmes de Jean Cassou<sup>212</sup> par exemple. L'historien Julien Blanc souligne ces expériences : « *chez tous, les mêmes expressions traduisent la stupéfaction, la rage et le désarroi* » devant la situation.

Néanmoins, ces expériences affectives ne suffisent pas à rendre compte de leur mobilisation. De fait, après la débâcle, la colère et l'indignation en France sont quasi-générales, mais les interprétations de la situation divergent entre les citoyens et n'aboutissent bien souvent qu'à une désignation des « *responsables de la défaite* » (Pannicacci, 2007, p. 16). La vie, toutefois, reprend rapidement son cours. Voici les mots d'Agnès Humbert lorsqu'elle raconte son expérience sur son lieu de travail, le musée des Arts et Traditions populaires, dans les derniers jours du mois de juillet de 1940 :

---

<sup>211</sup> Résistante française, femme de lettres et ethnologue française (1907-2008).

<sup>212</sup> Résistant français, écrivain, et poète français (1897-1986).

« Je suis sûre que je n'ai pas changé de façon de penser. Ce sont les autres, les gens de mon entourage, qui ne sont plus les mêmes. Ils ont acquis un air discret, chafouin, un je-ne-sais-quoi de mesquinement satisfait d'être encore en vie » (Humbert, [1946] 2004, p. 96).

Ici, apparaît la solitude de celle qui pense différemment des autres, suite à laquelle se fait immédiatement sentir le besoin d'affirmer sa certitude de n'avoir pas changé et de confirmer son impression que le consentement et la servitude se situent du côté des autres. Ce faisant, A. Humbert prend acte de l'inéluctabilité momentanée de sa solitude, renforcée par la suite par l'expérience du déni de reconnaissance de la réalité dramatique de la part de ses collègues, qui ne comprennent pas son indignation<sup>213</sup>.

Cependant, elle ne consent pas pour autant : l'expérience vécue de l'Occupation lui est par trop insupportable. Elle est dans l'impossibilité de faire fi de la situation et ne peut « fermer les yeux » ; en reprenant les termes du programme du CNR, nous pourrions dire qu'elle éprouve l'angoisse « devant la destruction physique de la Nation ».

Plus spécifiquement, les paroles de Vladimir Jankélévitch évoquant le souvenir du résistant Jean Cavallès nous semblent faire écho à sa situation :

« Non je ne peux pas supporter cela, je ne peux pas voir la croix gammée sur la tour Eiffel, je ne peux pas entendre le bruit de leurs bottes dans la nuit, je ne peux pas supporter cela, je ne peux pas les rencontrer, je ne peux pas leur serrer la main, je ne peux pas vivre comme cela. Mieux vaut la mort. » Il n'était pas si optimiste, je crois même qu'il était assez pessimiste ; les lettres qu'on a conservées montrent qu'il n'avait pas tellement d'espoir dans le cœur. Mais, contrairement à beaucoup de ses compatriotes, il ne pouvait pas supporter cela, sous aucune forme. C'est là qu'apparaît le caractère catégorique de son engagement ». (Jankélévitch V. , 2015, p. 96)

Autrement dit, Jean Cavallès est dans l'impossibilité de cliver, il ne peut être optimiste<sup>214</sup> ; peut-être même en fait-il le choix. Quoi qu'il en soit, il n'est rien de dire qu'il endure l'angoisse déclenchée par la confrontation au réel de la situation, et décidera de se révolter contre ce qui lui apparaît alors comme insupportable et injuste et ce au péril de sa vie.

---

<sup>213</sup> Notons que le déni de reconnaissance porte, une fois de plus, d'abord sur le réel.

<sup>214</sup> Les mots de Jankélévitch ne peuvent nous empêcher de penser à la défense des « constructifs optimistes » chez les cadres de l'ONF.

Deux éléments nous semblent devoir être à présent soulignés : d'une part, c'est, nous semble-t-il, précisément parce que l'angoisse répond en partie d'une dynamique inconsciente que les sujets peuvent en arriver à naturaliser leur mobilisation dans l'action et à bien souvent évoquer cette dernière comme une « nécessité vitale » – alors même qu'il est assez évident que du point de vue de la réalité, c'est bien plutôt le contraire qui est en jeu dans ces situations, le fait de résister étant généralement synonyme de risque encouru pour sa propre vie (du moins dans ce contexte précis). D'autre part, si l'angoisse relève d'un processus psychique interne dépendant de la singularité de chacun, nous aurons compris qu'elle s'enracine également dans l'expérience du réel. Autrement dit, se dégage ici la nécessité d'envisager la résistance en prenant en compte ces deux aspects de la question, et plus précisément en reconsidérant les liens entre inconscient et drame vécu, histoire infantile et événement actuel, sexualité et souffrance – démarche déjà en partie entreprise par la psychodynamique du travail.

### III.5. Conclusion

Si la pensée, ainsi que nous le dit Hannah Arendt dans *La vie de l'esprit*, est bien « la faculté proprement humaine de distinguer le bien du mal » (Arendt H. , 1972, p. 32), il n'y a rien d'étonnant à affirmer que la résistance contre ce que nous désapprouvons sur le plan moral et politique – ici dans le contexte spécifique de l'organisation néolibérale du travail – passe inévitablement par la convocation de la pensée. Bien sûr, suivre l'exigence arendtienne, stipulant qu'il faudrait « être en mesure d'exiger de tout être sain qu'il exerce quel que soit son degré d'érudition ou d'ignorance, d'intelligence ou de stupidité cette faculté » (*Ibid.*, p. 32), pourrait être considéré comme une prescription bien moralisatrice. De fait, nous ne pouvons feindre d'ignorer que la faculté de jugement d'un sujet, bien que dépendant foncièrement de sa volonté, risque bien souvent d'être ébranlée, affaiblie, voire entravée par l'inconscient et le sexuel, hôtes qui, certes indésirables, n'en viennent pas moins sans cesse le déstabiliser par leurs revendications contraires à la morale la plus ordinaire :

« La collaboration naît très vite dans les cœurs, chez qui elle chuchote à l'oreille certains conseils, rappelle V. Jankélévitch en évoquant les intellectuels : « vous verrez ce n'est pas si mal que cela, ils vont remettre en route la machine littéraire, il y aura des concours, il y aura des revues ». » (Jankélévitch V. , 2015, p. 96).

Toutefois, il n'en reste pas moins que, ainsi qu'Arendt le souligne, nous pensons que le mal est causé par l'absence de pensée. Dans cette perspective, la lutte contre le mal et l'injustice ne peut faire l'économie de la mobilisation de l'activité de pensée, quand bien même nous convenons aisément que l'angoisse qui en résulte puisse être particulièrement difficile à supporter. Si la résistance nécessite donc de penser par soi-même – parfois d'abord isolé de tous –, faire preuve d'autonomie morale subjective suppose non seulement de pouvoir être affecté par la situation mais d'endurer l'angoisse de n'avoir pas forcément bien fait : c'est, pour le sujet, prendre la mesure de sa responsabilité dans ce qui lui arrive pour se lancer par la suite dans l'action.

Enfin, l'autonomie morale subjective implique des processus intrapsychiques. Le cas d'Etienne nous a montré que, peut-être, l'identification à l'autre en est l'un d'eux – en ce qui le concerne, l'identification à l'enfant plongé dans la misère – ou, pour continuer de faire travailler ensemble l'inconscient et la vie dramatique, la capacité à « faire référence à la vie de l'autre » :

*« Penser, c'est penser fondamentalement par référence à la vie de l'autre. Le rapport subjectif à la subjectivité de l'autre, donc à sa possible souffrance, est pour moi une corde entre la pensée et la vie » (Dejours C. , 2016, p. 97).*

#### **IV. Autonomie morale subjective et règles de travail**

Toutefois, il serait erroné de croire que ce mouvement est naturel, ou même qu'il pourrait à lui seul produire les effets concrets que nous avons constatés chez Etienne. Plus précisément, il ne nous semble pouvoir servir de moteur à l'action qu'à la condition qu'il soit étayé chez le sujet par le maniement de concepts :

*« Ce n'est qu'une fois que l'intellect a reconstruit l'enchaînement des actions qui ont pour conséquence le malheur d'autrui qu'on peut faire la différence entre le malheur socialement généré et des phénomènes qui ressortissent à la fatalité (les inégalités naturelles, le hasard). Reconnaître une injustice sociale, c'est juger qu'une souffrance est causée par une action humaine, donc contingente » (Molinier, 1998, p. 58).*

En effet, bien que la confrontation au réel soit le point de départ d'un mouvement qui peut conduire à la déstabilisation du clivage, nous avons vu que ce n'est qu'à partir du moment où le sujet prend conscience de sa responsabilité dans la survenue d'une situation, qu'une *praxis* peut émerger. Dans cette perspective, la capacité d'être affecté par une situation est primordiale, dans la mesure où elle peut conduire le sujet à s'attribuer une responsabilité dans ce qui se passe.

Reste à savoir ce qui rend cette attribution possible et ce qui lui permet de concevoir qu'il participe à une injustice.

Il n'existe en effet pas de « *spontanéité morale dans le registre de l'injustice* » : de fait, un sujet peut pâtir d'une situation tout en ignorant la succession des causes sociales à l'origine de ce qui lui arrive, voire sans même être conscient d'être victime d'une injustice (Molinier, 1998, p. 59) ; dans d'autres situations, il peut même considérer comme « normale » la souffrance infligée à autrui.

Ainsi et en suivant Pharo dans son analyse de l'empathie comme « *paradigme de la compréhension du sens* » (Pharo, 1996), est-ce seulement parce que les sujets disposent de concepts qu'ils peuvent juger une situation et comprendre autrui :

« *Le point en définitive est que nous comprenons les autres à l'aide de concepts que nous supposons partagés, notamment les concepts de la justice et de l'injustice, du bien et du mal, du bon et du mauvais, de la souffrance et du plaisir.* » (Pharo, 1996, p. 142)

Molinier en donne un exemple parlant en se référant à un des célèbres personnages de *Les Misérables* de Victor Hugo :

« *C'est ainsi que nous savons que Cosette, seule dans la nuit avec son seau, n'est pas la cause de son malheur. Et c'est parce que nous comprenons qu'elle est une victime innocente que son histoire est susceptible de nous émouvoir* » (Molinier, 1998, p. 58).

Pharo renverse ainsi la proposition communément admise de l'empathie comme directement provoquée par le corps, pour la faire au contraire reposer d'abord sur la compréhension du sens d'une situation.

« *Les êtres raisonnables que nous sommes sentons et agissons dans l'horizon des significations humaines, de leurs caractères typiques et des contraintes conceptuelles qu'elles déterminent pour la compréhension de chacun* » (Pharo, 1996, p. 143).

Comment cela peut-il se traduire cliniquement en situation de travail ? Pour répondre à cette question, nous nous baserons sur un extrait d'une enquête que nous avons réalisée dans une Unité de Dialyse Médicalisée (UDM), accueillant des patients souffrant d'insuffisance rénale sévère.

Dans cet établissement, les patients doivent se présenter 3 à 4 fois par semaine pendant plusieurs heures, pour subir une épuration de leur sang via un dialyseur. Pour ce faire, une manipulation est au préalable nécessaire : les infirmières doivent réaliser une ponction, dans le bras la plupart du temps et plus précisément via une fistule artério-veineuse artificiellement créée<sup>215</sup> qui parfois peut connaître un défaut de cicatrisation ou un début d'infection. Dans ce cas, expliquent les infirmières, la fistule est « moche » ; elles savent alors que la ponction sera plus douloureuse que d'habitude pour le patient. Elles recourent alors à des techniques parfois diverses pour mener à bien leur action. L'une d'entre elles raconte ainsi comment, lorsqu'elle est seule face à un patient dont la « *fistule est difficile à piquer* », elle se met à « *parler à la veine* ». Bien qu'étonnante au premier abord, cette discussion « imaginaire » a une rationalité propre : elle permet en effet non seulement de conjurer la solitude face à l'acte et de faire redescendre la pression avec le patient en ayant recours à l'humour, mais également de se familiariser avec le corps de ce dernier, de le faire, d'une certaine façon, « un peu sien » pour gagner en précision. Cette pratique, qui peut dans un premier temps prêter à sourire, révèle ainsi des savoirs en réalité très complexes, permettant aux infirmières de développer une attention fine aux signes émis par le patient. Cette connaissance par corps, acquise de haute lutte, n'est pas seulement précieuse : elle est aussi nécessaire aux infirmières pour comprendre la souffrance des patients.

En dépit de ces savoir-faire cependant, il n'en reste pas moins que la fistule « moche » sera difficile à piquer et que l'acte va provoquer une forte douleur : autrement dit, il va falloir faire mal au patient – même si c'est « pour son bien ». Parler à la veine, dès lors, n'est pas suffisant pour l'infirmière, qui risque de ne pas réussir à mener son geste à bien si elle se préoccupe trop de ne pas faire mal à son patient. Il s'avère que pour ce faire, la mobilisation de

---

<sup>215</sup> Dans ce cas, la fistule est une fistule artério-veineuse qui est fabriquée par un chirurgien qui abouche une veine du bras dans une artère.



ce que les professionnelles appellent une certaine dose d'agressivité est nécessaire ; plus précisément, tout « l'art » réside, nous disent-elles, dans le fait de trouver « le juste milieu » entre agressivité et délicatesse. Et les discussions de s'animer en s'engageant sur la qualité d'une ponction, ou sur la beauté du geste.

L'agressivité dont elles parlent renvoie, ainsi que Molinier le souligne en référence au travail du chirurgien (Molinier, 2002), au sadisme légitimement et nécessairement mobilisé par les travailleurs dans certains contextes, pour pouvoir réaliser correctement le soin – et ce en dépit des levées de boucliers qu'une telle affirmation pourrait sans nul doute provoquer au sein du grand public.

Toutefois, il n'est pas pour autant question de faire l'apologie d'un sadisme débridé, ni d'ailleurs du sadisme secondaire enraciné dans les stratégies défensives, que l'on rencontre parfois dans certains corps de métier (Demaegdt, 2008) et qui peut rapidement mener le travailleur à commettre des actes de maltraitance. Le sadisme auquel nous faisons référence doit, pour pouvoir être considéré comme au service du bien, être directement indexé aux règles de métier et à la délibération collective, et acquérir ainsi le statut d'une sublimation.

Ici, en apprenant le geste de métier, on apprend un certain rapport aux autres et on acquiert une nouvelle relation à la souffrance humaine ce qui modifie en profondeur l'identité du sujet.

Ainsi les infirmières peuvent-elles s'offusquer quand elles observent des conduites professionnelles qui pourraient paraître anodines pour celui qui ne sait pas sentir et voir comme elles.

Grâce à l'apprentissage des règles de métier dans l'expérience du travailler et par la délibération collective, elles disposent de catégories qu'elles ne connaissaient pas auparavant et qui leur permettent de juger le travail. Juger ce qui est juste et ce qui ne l'est pas au travail suppose ainsi une « *médiation incontournable par une abstraction qui convoque le maniement de concepts permettant de rendre compte de l'expérience du réel du travail, et de perlaborer ce qui, s'éprouvant affectivement sur le mode pathique de la souffrance, parvient à la subjectivité par le truchement de « la corpspropriation du monde »* (Dejours C., 2017a, p. 147).

Dès lors s'éclaire l'idée que les abstractions et les concepts sont absolument nécessaires pour partager les expériences singulières de la confrontation au réel, dans la délibération collective et l'activité déontique – activité de production de règles. Ces concepts, directement issus de la délibération et des règles de métier, se révèlent ainsi être une médiation à la fois sociale, technique, langagière et éthique entre le travailleur et le réel. En d'autres termes, s'il n'existe pas de délibération possible sans concepts, la délibération référée à l'expérience du

*travailler* modifie par ailleurs en profondeur ces mêmes concepts. Ainsi est-il possible d'envisager que les règles de métiers permettent au sujet, mobilisant les concepts construits dans son travail, d'interpréter en partie le monde.

Dans cette perspective, la transgression des règles de métier n'est pas sans conséquences, les éléments qui précèdent nous permettant de comprendre pourquoi elle peut même heurter à ce point certains travailleurs : ce n'est en effet rien de moins que leur rapport au monde et leur conception d'un travail juste qui sont remis en question.

Ainsi en est-il par exemple d'un psychiatre, rencontré lors d'un entretien individuel, qui décompense au moment où son institution généralise le recours à l'électroconvulsivothérapie (ECT) pour des patients dépressifs. Pour ceux qui ne connaissent pas le travail, il est certes difficile de comprendre pourquoi cette transformation des pratiques relève en fait d'une négation du rapport au monde que ce psychiatre entretient. Toutefois, les précisions qu'il donne, dont certaines relatives à son orientation pratique à partir de la psychothérapie institutionnelle nous permettent de comprendre que la transformation de l'organisation du travail ne le plonge pas dans une souffrance qui ne serait que déontique – et qui viendrait de l'absence de la délibération et de règles –, mais plus encore dans une inadéquation entre les concepts qu'il mobilise pour interpréter le monde et enracinés dans l'expérience du *travailler* – ce qu'il tient pour vrai – et les dérives de son institution.

Dans cette perspective, il est possible de préciser ce que recouvre la transformation du rapport au monde générée par l'apprentissage des règles de métier et la participation à leur élaboration : celle-ci se produit en effet jusques et y compris dans les conceptions du sujet relatives au juste et à l'injuste. En effet, les règles de métier sont des accords normatifs entés dans une tradition – parce qu'elles sont stabilisées et transmises aux plus jeunes et aux apprentis – et constituent des références stables, qui valent pour tous les membres d'un collectif de travail (Dejours C. , 2009) et que l'on peut considérer comme des repères, voire des concepts sociaux portant avant tout sur la réalisation du travail.

De surcroît, les règles de travail ont « *une efficacité non seulement dans le monde objectif mais aussi morale-pratique dans le monde social du travail* » ; autrement dit, elles sont à la fois des règles techniques et des règles de savoir-vivre : « *toute règle de travail traite simultanément le rapport au réel du travail et le vivre ensemble* » (Dejours C. , 2009, p. 80). C'est dans un deuxième temps, grâce à la reconnaissance du travail accompli<sup>216</sup> –

---

<sup>216</sup> Cette proposition implique que tant que l'expérience du travail n'a pas encore eu lieu, les concepts ne peuvent pas se constituer comme des références internes ; en d'autres termes, les concepts appris hors de l'expérience du

reconnaissance portant précisément sur, entre autres, la conformité du travail à ces règles –, que les concepts et les valeurs issus des règles de métier peuvent être rapatriés dans le champ de l'identité. Dans cette perspective, nous comprenons que les règles de métier, ainsi que les normes et les valeurs qui en procèdent, sont en mesure de rencontrer, de s'allier ou de modifier les représentations antérieures du juste et de l'injuste et, partant, les représentations de soi du sujet.

Dès lors, il est possible d'envisager que l'inadéquation entre les faits du travail et les concepts issus des règles de métier soit à l'origine de la formation du sens de l'injustice en situation de travail : « *le sujet social forme son sens moral en apprenant le sens des concepts sociaux, dans leur dimension morale notamment, et en observant l'adéquation plus ou moins grande de leur usage dans différentes situations* » (Pharo, 1996, p. 121).

La souffrance éthique ne serait donc pas tant liée à l'incertitude propre à chaque situation et au déficit de délibération – même si ceux-ci y sont impliqués – qu'à l'inadéquation constante entre ces concepts et la réalité des faits de travail que le sujet est amené à réaliser.

Ainsi le sens moral en situation de travail serait-il en quelque sorte, donné, pour une large part tout du moins<sup>217</sup>, par les règles de métiers apprises par le sujet et à l'élaboration desquelles il contribue. Dans cette perspective, il nous paraît possible d'envisager que l'exercice du sens moral, autrement dit l'autonomie morale subjective en situation de travail, relève des vertus dianoétiques – qui, outre le fait qu'elles sont permises par l'apprentissage, engagent l'intellect, convoquent la sagesse pratique (phronèsis) et sont transmissibles (Aristote, trad. C. Dalimier, 2013).

Bien sûr, nous ne sommes pas sans ignorer que, bien que fournissant au sujet des repères indispensables pour pouvoir continuer à penser jusques et y compris dans les situations les plus extrêmes de solitude, les règles de métier peuvent aussi dans certains cas se minéraliser et, brandies par les travailleurs de façon dogmatique, être mises au service des idéologies défensives de métier. En ce sens, elles ne sauraient être prises en tant que telles pour argent comptant ; bien au contraire, elles doivent constamment être réélaborées à partir de la

---

travail elle-même (par exemple lors de la formation théorique) doivent être mis à l'épreuve par l'expérience vécue au travail pour être en mesure de transformer le rapport du sujet au monde : ils doivent être « corpspropiés ».

<sup>217</sup> L'autre part serait constituée par des concepts et des normes propres au sujet et élaborées dans le cheminement de son histoire singulière.

confrontation au réel du travail. Si, malgré ces nuances, nous insistons tout de même sur leur importance, c'est parce que, à l'instar des instances parentales édictant les règles relatives au bien et au mal, elles constituent des repères qui, dans les cas heureux, sont suffisamment stables pour permettre au sujet à la fois d'y prendre appui et de s'y confronter de manière critique.

## V. Autonomie morale, résistance et repères identificatoires

*« L'autonomie morale subjective comporte le risque d'une déstabilisation de l'idéalisation : se découvrir et découvrir le monde différent de ce que nous avons pensé est une expérience qui peut conduire à la déception, voire au désespoir. Mais la réappropriation du sens de la justice et de l'injustice est aussi une façon de renouer un lien d'authenticité avec soi-même et avec le monde que nous habitons » (Molinier, 1998, p. 67).*

Cette assertion n'a pas que le mérite de synthétiser les éléments que nous tentons de mettre en exergue depuis le début de ce chapitre ; elle introduit également une dimension supplémentaire à la question de la résistance, par le truchement de la référence à l'idéalisation. En effet, si notre clinique ne nous y a pas confronté de façon directe, elle a néanmoins été traversée par une question qui y est pour le moins liée : celle des identifications, et plus précisément des repères identificatoires mobilisés par les sujets décidant d'agir.

C'est dans l'enquête réalisée auprès des juges et des greffières qu'elle est apparue le plus franchement.

A la fin du travail, quand nous les questionnons sur les raisons de leur engagement militant, c'est en effet tour à tour l'engagement d'un père ou de certains membres d'une famille, ou encore des valeurs familiales héritées et transmises qui sont mis en avant pour justifier de la racine de leur mobilisation : *« mes parents m'ont élevée comme ça, quand il y a une injustice, il faut le dire »*, déclarera une participante ; *« mon grand-père était résistant et communiste ; je me souviens de lui allant dans les manifestations »*, ajoutera une autre. Ainsi et bien que ce mouvement ne soit peut-être pas complètement conscient pour les travailleuses, semble apparaître ici la façon dont l'identification à une figure probablement idéalisée peut servir de levier au sujet pour initier l'action.

Cependant, il serait naïf de croire que ce mouvement ne soit pas traversé par une certaine ambivalence. Plus précisément, l'identification à une figure idéalisée – un père, une mère ou

une grand-mère – semble, lorsqu'elle sert de support à l'engagement, constituer à la fois un moteur et un frein à l'action : elle est, pour reprendre les termes de Sophie de Mijolla-Mellor, à la fois « *incitatrice et inhibitrice* » (Mijolla-Mellor (de), 2003, p. 99). Autrement dit, si l'histoire familiale peut être convoquée dans l'engagement du sujet, qui est alors à envisager comme se situant dans sa continuité et qui lui permet de mobiliser une grande énergie, parfois inouïe, dans l'action, il n'en reste pas moins qu'elle comporte concomitamment le risque de l'enfermer dans une forme de répétition de l'histoire passée. L'ambivalence, dans ce contexte, nous semble plutôt de bon aloi lorsqu'il s'agit pour le sujet de convoquer l'image héroïque d'une mère ou d'un père dans ses conduites et sa manière d'agir.

Ces quelques propos d'une des participantes nous en donneront une idée :

*« Mes parents, ils m'ont toujours appris à lutter contre l'injustice » ; « dans le service, j'ouvrais ma gueule, c'est plus fort que moi je ne peux pas m'en empêcher » ; « quand je vois quelque chose d'injuste, je suis obligée de le dire, je ne peux pas me taire ».*

Il se trouve que cette participante – Sarah – est celle qui s'est trouvée confrontée à la défection générale de ses collègues ; pourtant, elle a continué dans la voie qui la conduisait à dénoncer systématiquement les injustices. Elle nous a alors raconté les conséquences tragiques sur sa santé, la répétition des situations et l'inefficacité de ses saillies pour transformer la situation de travail. Si elle a continué, c'est ainsi parce que « cela était plus fort qu'elle » – se taire serait en effet se trahir.

Elle décrit aussi une sorte d'aliénation à la référence identificatoire, qu'elle reprochera d'ailleurs à ses parents : « *j'ai même dit à mes parents : « vous m'avez mal élevée !! ».* »

Mais aujourd'hui, elle parvient à s'extirper de sa situation et a réussi un concours de haut niveau dans l'administration publique tout en continuant son engagement militant. Nous pouvons penser que la critique de l'institution, au nom de valeurs et de conceptions politiques, était initialement enracinée dans des identifications à la fois porteuses et assujétissantes ; ce n'est que dans un deuxième temps que, grâce à un travail de perlaboration dont les ressorts nous resteront inconnus et portant spécifiquement sur les identifications, elle a pu opérer un pas de côté salvateur et résister différemment. Ses échecs professionnels ont en outre, semble-t-il, constitué une exigence de travail imposée à son psychisme qui l'a poussée à inventer de nouvelles manières de faire pour conjurer la résistance du réel.

Plus largement, découvrir que l'on lutte, mais pas comme ses parents, peut permettre au sujet de respirer et d'accéder à l'amour de soi.

Comprendre que se dépendre n'est pas trahir et que, parfois, se taire n'est pas consentir, constitue une élaboration nécessaire pour inventer de nouvelles manières de faire. En somme, le but serait pour Sarah de tenir une sorte « *d'infidèle fidélité* », pour reprendre les termes de Jean Laplanche, et ne plus être qu'enfermée par la référence identificatoire. Voilà un autre apprentissage de ce travail. Nous comprenons que c'est l'œuvre du *travail vivant* en tant qu'*Arbeit* auquel nous faisons référence, en tant qu'il implique des remaniements de soi à soi.

Cette courte incursion dans le monde des processus intrapsychiques mobilisés dans la résistance n'avait pas prétention à répondre à toutes les questions ouvertes par l'intérêt porté aux mouvements internes du sujet dans l'action ; elle ne nous donne, de ce fait, que des éléments partiels de compréhension.

Toutefois, nous espérons qu'elle nous aura permis d'apporter des éléments de réflexion relatifs à l'élucidation des soubassements de l'autonomie morale subjective. De fait, bien que, ainsi que le souligne Julien Blanc, le basculement dans l'action ne trouve pas d'explication univoque, la composante intime du sujet en constitue un des ressorts essentiels (Blanc, 2010, p. 97), ainsi, comme le souligne l'historien et résistant Alban Vistel notre étude nous amène à souscrire à l'idée que « *l'engagement dans la Résistance ne cesse jamais d'être une affaire personnelle ; qu'on fût syndicaliste, homme de parti ou sans lien, cet engagement répond à un appel venu du plus profond de la libre conscience* » (cité par Douzou, 2006, p. 63).

Avant d'en terminer complètement avec cette question, il nous semble important de nous pencher sur une autre dimension de cette question, à savoir celle des conséquences possibles pour le sujet de l'exercice de son sens moral dans une situation de travail qu'il juge inique.

## **VI. De l'autonomie morale à la praxis : le refus**

*« Résister, c'est d'abord dire non [...] Si on n'aboutit pas à la morale, ce n'est pas la peine de se réunir ni d'en parler, ni de chanter les louanges de quelqu'un. La morale est donc inséparable du refus, du non, N-O-N » (Jankélévitch V. , 2015, p. 95).*

Dire non, toutefois, n'est généralement pas sans avoir un coût. Ainsi en témoigne le cas d'un éducateur spécialisé, rencontré dans le cadre d'une enquête en psychodynamique du travail que nous avons réalisée en tant que psychologue du travail dans un service de santé au travail.

Cette enquête a été menée au sein d'une association gérant plusieurs établissements dans le secteur du social et du médico-social. Plus précisément, nous sommes intervenu auprès de travailleurs sociaux (éducateurs spécialisés et assistants sociaux), suite à la demande du médecin du travail qui avait reçu plusieurs des salariés du service en consultation.

Nous rencontrons dans un premier temps les représentants de la direction – directeur et directrice adjointe – qui insistent beaucoup sur les difficultés financières de l'association et notamment sur les très fortes menaces de fermeture ayant pesé sur l'association trois ans auparavant. Ils acceptent l'idée d'une intervention selon les principes de l'investigation collective en PDT, tout en nous recommandant cependant d'être méfiant et de ne pas « nous laisser avoir » par les travailleurs sociaux de ce service qui ne sont, selon eux, « jamais contents » et qui ne se rendent pas compte qu'ils « sont des privilégiés » car ils disposent encore d'un emploi.

Après une première réunion de présentation auprès de l'ensemble des salariés du service, tous acceptent de participer à l'enquête qui sera constituée de 6 séances d'investigation collective espacées d'un mois environ et d'une séance de restitution validation du rapport.

Ils sont au nombre de 13 – 8 éducateurs spécialisés et 5 assistants sociaux – et travaillent au sein d'une unité éducative d'hébergement diversifié (UEHD) assurant l'accueil de mineurs isolés – des adolescents pour la plupart – et de jeunes majeurs en grande difficulté sociale et familiale, dans des appartements loués par l'association. Leur travail consiste à accompagner les adolescents pour qu'ils puissent se réinsérer socialement.

L'évènement que nous allons relater se déroule lorsqu'un des éducateurs, récemment embauché, évoque en séance une convocation de la préfecture de Police qui concerne un « jeune étranger isolé » dont il a la charge. Le jeune homme est d'origine érythréenne et, lorsqu'il arrive seul sur le territoire français, il n'a pas de papiers pour justifier de son âge. Il dit avoir 17 ans ; or, le fait d'être mineur devrait lui permettre de bénéficier d'un accueil d'urgence ainsi que d'un accompagnement dans le cadre des démarches qu'il doit entreprendre. Mais la préfecture de Police mandatée par l'autorité judiciaire souhaite vérifier son âge ; on demande à cet éducateur, Fabien, d'accompagner le jeune homme dans une clinique où on lui fera subir un « test osseux ». Ce test consiste en l'expertise de l'âge osseux via une radio de la main, permettant au médecin d'estimer l'âge d'un sujet. Fabien nous explique qu'il s'entretient alors avec son directeur pour lui faire part de son désaccord quant à cette demande. Il lui signifie qu'il ne

souhaite pas réaliser cet acte ; d'après ses dires, le ton monte entre eux et finalement le directeur lui intime l'ordre d'exécuter la tâche. Le récit s'arrête là et nous décidons de le discuter. Ses collègues le mettent alors en garde. Il doit, lui disent-ils, faire attention et ne pas oublier que sa situation est précaire – de fait, Fabien est salarié en contrat à durée déterminé depuis 5 mois, et son contrat est prévu pour se terminer le mois prochain mais devrait être renouvelé. Fabien reste dubitatif ; il n'est pas encore décidé et ne sait pas s'il va ou non répondre à la demande, bien que tous tombent d'accord pour dire qu'il faut emmener l'adolescent au « test » et qu'ils aviseront par la suite.

La séance qui suit Fabien n'est pas là. Son CDD n'a pas été reconduit. Les participants nous éclairent sur la situation, tout en insistant sur le caractère « *dégueulasse du comportement du directeur* ». Fabien a emmené le jeune à la clinique. Après le retour des résultats cependant, il s'avère que, selon l'estimation du médecin, ce jeune homme n'aurait pas 17 ans mais plutôt 19. Immédiatement après, il est signifié à Fabien qu'il doit organiser le départ du garçon, celui-ci ne pouvant plus, compte tenu de la loi, être hébergé par l'association. Mais Fabien se rebiffe ; non seulement il refuse d'exécuter cet ordre, mais il contacte une association de défense des migrants en leur demandant de négocier avec le directeur pour que le jeune puisse disposer d'un temps raisonnable dans l'association et éviter de se retrouver « à la rue » d'une part, pour qu'elle s'engage à prendre en charge les contraintes administratives liées à sa situation d'autre part. En réponse, les militants tentent de « *faire pression sur le directeur* » pour qu'il désobéisse à l'ordre préfectoral ; la forte altercation qui se produit entre eux se solde finalement, selon les dires des membres du collectif, par l'« éviction-représailles » de Fabien.

Lors de cette séance, c'est la rage des travailleurs qui apparaît au premier plan, rage qu'ils déchargent avec une grande agressivité en évoquant la direction contre laquelle ils disent être « *en guerre depuis des années* » ; les revendications continuent sans que les causes de l'injustice ne fassent à aucun moment l'objet d'une réflexion – en l'occurrence les raisons politiques qui ont conduit à cette situation –, jusqu'à ce qu'une assistante sociale prenne la parole : « *mais quand même Fabien, on l'a laissé tout seul sur ce coup-là* ». Les discussions peuvent alors reprendre après un silence embarrassé, sur un ton légèrement différent.

Nous en arrêtons là de l'évocation de cette situation, même si bien des choses pourraient en être encore dites. Par ce récit, nous souhaitons en effet avant tout mettre au jour les risques qu'encourent les personnes prenant la décision de ne pas se soumettre et de refuser la servitude. Tout le monde, bien sûr, n'est pas renvoyé. Mais Nicole – la greffière en chef –, qui aujourd'hui refuse d'exécuter avec le même zèle qu'auparavant les directives de sa hiérarchie, est ostracisée et sa notation chute de manière drastique ; Georges, agent à l'ONF qui



refuse d'obéir et continue à marteler selon les règles de métier, est sanctionné par trois jours de mise à pied ; les Robins des bois d'EDF, eux, sont comme Fabien purement et simplement congédiés. Ainsi, bien souvent, ces actes vont-ils à l'encontre des intérêts du moi, c'est-à-dire qu'ils peuvent mettre en péril l'équilibre psychique et menacent les sujets du risque atroce de la solitude.

Est-ce à dire que le refus se solderait inévitablement par des échecs ? Ne devrions-nous en conclure que l'exercice de la pensée autonome ne pourrait que mener les travailleurs à leur perte ? Non pas. Des issues existent, du moins l'espérons-nous et, à dire vrai, le croyons-nous. Ainsi nous l'ont montré en effet certaines mobilisations de sujets en situation de travail, non plus individuelles cette fois mais collectives. C'est d'ailleurs ce dernier point qui, ainsi que nous allons le discuter à présent, retiendra maintenant notre attention.

## CHAPITRE 6 : Coopération et résistance

*« Toute seule, je n'aurais jamais pu tenir ».*

Ainsi parle Louise, une des juges initiatrices de la demande d'enquête, qui a été présentée au chapitre 3, menée au sein de la magistrature. A lui seul, ce constat résume parfaitement l'un des problèmes posés par la question de la résistance : ainsi que nous l'a montré la clinique relatée jusqu'à présent dans ce travail, l'élucidation des liens entre pensée et résistance ne suffit pas à comprendre la forme concrète que peut revêtir une résistance en situation de travail. De fait, à long terme, prétendre tenir seul contre tous ne peut que se solder par un échec, quand bien même celui-ci pourrait prendre des formes différentes.

Dans cette perspective, il paraît indispensable d'explorer plus avant à la fois la manière dont le collectif s'avère indispensable dans la pérennisation de l'action et la façon concrète dont il peut jouer son rôle. Pour ce faire, nous proposons d'en passer tout d'abord par l'évocation un peu plus concrète du cas de Louise qui, confrontée à la souffrance éthique, a finalement réussi à constituer ce que l'on pourrait presque nommer un collectif de résistance.

### I. Coopération et résistance en situation de travail

#### I.1. La souffrance éthique comme point de départ de l'action

Ainsi qu'elle nous l'apprend dans nos échanges préalables à l'enquête<sup>218</sup>, le juge peut siéger seul ou à plusieurs, constituant dans ce dernier cas une « formation collégiale ». Celle-ci est une garantie pour le justiciable, dans la mesure où elle permet d'éviter les conséquences lourdes d'une décision arbitraire, notamment dans des situations difficiles comme celle de la détention provisoire. Mais il s'avère que les lois de ces 20 dernières années, visant à assurer un traitement plus rapide des procédures en nombre toujours croissant, ont progressivement réduit considérablement la collégialité, en première instance du moins. De ce fait, il apparaît que de

---

<sup>218</sup> Ces échanges ont été formalisés dans un document écrit d'où seront issus des extraits dans les lignes qui suivent.

plus en plus de situations ne bénéficient plus de jugements issus d'un délibéré. En appel toutefois, la loi prévoit que la collégialité soit assurée par trois magistrats, qui, bien que n'étant pas nécessairement tous présents à l'audience, doivent néanmoins participer tous les trois à la délibération collective.

Or, Louise nous révèle que dans les faits, il n'est pas rare que ces principes ne soient absolument pas respectés. Plus encore, une pratique est, dit-elle, devenue courante et réside en l'éradication pure et simple du délibéré. A la place, seul le président de chambre rédige et signe l'arrêt, sans que ses deux assesseurs n'en aient parfois même connaissance. Il s'agit ainsi d'un « arrangement », auquel les juges recourent afin de parvenir à faire face à la quantité de plus en plus importante de dossiers à traiter. Mais cet arrangement s'est apparemment imposé de lui-même, sans véritable décision de la part de qui que ce soit, et demeure parfaitement invisible. Compte tenu de la charge considérable de travail à laquelle les juges sont confrontés, tous, même les nouveaux arrivants, s'y habituent assez vite, cette pratique restant de ce fait non interrogée.

Bien sûr, les rationalisations sont monnaie courante :

*« Ce sont des dossiers qui sont traités à juge unique en première instance, un juge d'appel est parfaitement capable de les appréhender seul. » « Il y a un tas de dossiers qui ne justifient pas qu'on s'y mette à trois et ce serait une perte de temps inutile. » « De toute façon, quand c'est une question d'appréciation de fait, celui qui n'a pas lu le dossier ne peut guère avoir d'avis. » « Le président signe tous les arrêts et il est toujours disponible pour en discuter avec le rédacteur ; la décision est donc prise à la majorité. »*

Toutefois, ces rationalisations n'empêchent, selon Louise, en rien les conséquences néfastes d'une telle pratique du point de vue de la qualité du travail et, partant, de l'éthique professionnelle. Ces conséquences sont à envisager à deux niveaux. D'une part, Louise explique que le justiciable est « tout simplement floué ». Bien que le contentieux soit supposé être tranché par trois magistrats, il devra se contenter à son insu d'un seul point de vue. Si d'aventure il cherchait à se dire victime d'un faux, le délibéré étant secret<sup>219</sup>, il ne pourrait jamais le prouver. D'autre part, elle insiste sur la transgression alors opérée vis-à-vis des règles

---

<sup>219</sup> Ce qui pour Louise reste une garantie fondamentale pour garantir l'indépendance des juges et la qualité du travail.

de métier : cette pratique peut en effet aboutir à ce que deux des trois magistrats impliqués dans le jugement soient en réalité ignorants, voire en complet désaccord avec la décision rendue. Il se peut également que l'une des parties en cause dans le contentieux soit connue de l'un des juges absents lors de l'audience, celui-ci se mettant dès lors en faute au regard de ses obligations déontologiques – celles-ci stipulant en effet qu'un juge supposant « en sa personne une cause de récusation ou estime en conscience devoir s'abstenir se fait remplacer par un autre juge spécialement désigné ». En outre, réduire le délibéré à une « décision prise à la majorité » ne revient à rien de moins, nous dit-elle, qu'opérer une confusion entre vote et délibération. Enfin, c'est un retournement pour le moins préoccupant de l'*ethos* professionnel qui a lieu lorsque, affirmant qu'un juge d'appel est parfaitement capable d'appréhender seul les dossiers, les rationalisations impliquent dans le même temps l'idée qu'un juge persistant à vouloir consulter les autres n'est pas apte à se débrouiller seul, qu'il va en outre déranger ses collègues déjà débordés et que s'il a des doutes, c'est parce qu'il n'est pas fait pour ce métier.

Face au mensonge organisé, voire institutionnalisé, et reposant sur des stratégies défensives viriles structurées par le déni de la vulnérabilité, Louise, ne parvenant pas à cliver, le refusant même catégoriquement, endure un temps seule l'angoisse puis prend la décision de ne plus rester seule. Dans un premier temps, elle se tourne vers les travaux de la psychodynamique du travail, dont elle avait eu connaissance auparavant, espérant y trouver un appui pour élaborer quelque chose de son expérience vécue. Son travail des textes lui permet d'amorcer une sortie de sa situation de solitude, mais ne lui suffit cependant pas. C'est pourquoi elle vient chercher un étayage supplémentaire auprès de ses collègues du syndicat de la Magistrature, lieu où, nous dit-elle, il est encore possible de se risquer à discuter, et notamment de ces transgressions. Son objectif n'est pas alors de s'insurger, de dénoncer ou de revendiquer – contrairement à ce que l'on a pu voir dans d'autres situations –, mais bien plutôt de partager et de réfléchir en conjurant la solitude. Au cours de ces échanges, elle trouve plusieurs oreilles attentives et notamment une, en la personne d'une autre juge – avec laquelle elle s'associera d'ailleurs ultérieurement pour formuler la demande d'enquête. Enfin, au cours d'une des discussions semestrielles avec le syndicat des fonctionnaires CGT, plusieurs greffières se montrent intéressées par le projet de débiter un travail intersyndical sur la question de la souffrance au travail.

C'est à partir de là qu'émergera la demande qui nous sera adressée.

## I.2. De la demande de solutions concrètes à l'élaboration de la souffrance

En quoi les lignes qui précèdent nous intéressent-elles au regard de la question qui nous préoccupe ici, à savoir celle des réquisits de la résistance en situation de travail ?

Plusieurs éléments se dégagent, à partir de l'expérience vécue de souffrance éthique et jusqu'à la mobilisation collective dans l'action. La clinique de l'enquête comme la transgression des règles de métier évoquée par Louise nous permettent de nous risquer à récapituler les étapes de l'action telle qu'elle s'est constituée au fur et à mesure de nos rencontres.

### *I.2.1. Sortir de la solitude*

Dans un premier temps, les juges et les greffières, après avoir vécu les expériences de la solitude, du mépris ou de la disqualification, s'opposent au sens que prennent les réformes néolibérales affectant leur institution. Cette opposition les conduit tout d'abord à s'engager syndicalement, afin de contester les dérives de l'organisation du travail. Cependant, face aux échecs rencontrés dans le travail syndical, concernant spécifiquement la question de la souffrance au travail, elles sont amenées à devoir repenser les modalités de leur action. C'est alors qu'elles décident de former un collectif intersyndical de travail accordant à ces réflexions une place centrale : Louise leur soumet l'idée d'être accompagnées par un tiers pour ce faire, formé à la psychodynamique du travail. Lorsque nous les rencontrons, leur demande est ainsi caractérisée par leur souhait de trouver des solutions concrètes – non pas tant pour elles-mêmes que, plus généralement, pour l'ensemble des collègues en souffrance. Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, il nous faut alors en passer par un travail de déplacement de la demande, pour en arriver à ce qu'elles s'intéressent d'abord à leur propre vécu subjectif du travail. Ce n'est en réalité qu'à la fin de l'enquête que nous comprenons, aussi bien elles que nous, que leur volonté de participer n'avait pas tant à voir avec leur volonté – au demeurant réelle – de s'engager pour les autres qu'avec la nécessité pour elle, d'abord, de se dégager de leur solitude ainsi que de mettre en commun et de partager leur expérience – qui s'est avérée plus douloureuse que ce qu'elles croyaient. Ainsi résonne peut-être un peu différemment la remarque enjouée d'une des greffières, s'exclamant : « *résister, c'est manger et boire ensemble ; plus sérieusement, ce qu'on a fait, c'est sortir de l'isolement* ».

Toutefois, on peut remarquer que la sortie de la solitude ne se fait pas à n'importe quel prix. Nous avons vu qu'elles ont fait, en partie, le choix d'endurer la solitude et la privation de

reconnaissance, c'est-à-dire qu'elles ont choisi ne pas se conformer aux attentes de l'organisation gestionnaire du travail. Cependant, aujourd'hui elles refusent la solitude et ne se résignent pas à devenir des « *habitants du désert* » (Arendt, 1995, p. 160).

Sortir de l'isolement et de la désolation, toutefois, n'a été possible pour elles qu'en se confrontant à leurs défenses, c'est-à-dire au mode d'adaptation dans la *vie désertique* (*Ibid.*). C'est en les affrontant puis, via un travail d'élaboration, en les déplaçant que les participantes y sont parvenues.

### *1.2.2. Déplacer les défenses*

Les défenses, nous le savons, barrent en effet l'accès au vécu du souffrance. Plus spécifiquement, c'est ici la dimension sacrificielle du travail, soutenue par la stratégie collective de défense du déni de vulnérabilité, qu'il a fallu mettre au travail chez les juges ainsi que, pour certaines d'entre elles, l'auto-accélération défensive. Quant aux greffières, ce fut le retrait défensif et la cohésion contre l'ennemi commun qui barraient l'accès à la souffrance. Pour la greffière encadrante enfin, il s'agissait de la défense par la psychologie péjorative, également assortie de l'auto-accélération. Outre la sortie de l'isolement, ce travail a ainsi permis d'aboutir à une reconnaissance, spécifique à chacune, de la souffrance enracinée dans l'expérience singulière du travail. Le risque, bien sûr, n'était pas des moindres, et résidait aussi bien dans la prise de parole que dans l'écoute ou, pour être plus exact, dans la déstabilisation que ces dernières n'ont pas manqué de provoquer chez les unes comme chez les autres. Toutefois, ce n'est qu'à cette condition que les juges comme les greffières ont pu à la fois reconnaître et comprendre, chez elles et chez les autres, le drame vécu lié à l'expérience du travailler. Plus précisément, *ce déplacement leur a permis d'accéder au vécu de souffrance éthique et de se dégager du déni du travail vivant* – notons que si ce dernier était perceptible dans la disqualification du travail des greffières opérée par les juges, il s'est également avéré s'ériger en système structurant l'organisation du travail actuelle au sein de l'institution judiciaire, ainsi qu'en témoignent les évaluations quantitatives passant par le calcul « de la performance judiciaire », le nombre de dossiers traités et de jugements rendus, etc.

Mais ce n'est pas tout ; les discussions et désaccords survenus entre elles leur ont également permis de parvenir à une analyse davantage partagée de la situation de travail.

### *1.2.3. Une analyse commune de la situation de travail*

Les nombreuses discussions et débats, bien que constituant à certains moments des risques en termes de ruptures au sein du collectif, ont en effet abouti dans un premier temps à une meilleure compréhension mutuelle de la situation des unes et des autres. Une confiance, basée notamment sur la possibilité d'exprimer les désaccords – relatifs par exemple à l'évaluation quantitative, appréciée par l'encadrante alors que décriée par l'ensemble des autres membres du collectif –, a ainsi pu s'instaurer entre juges et greffières. S'amorçaient alors les prémisses de la reconstruction de *l'activité déontique*, ainsi que nous avons d'ailleurs pu le constater dans le collectif de travailleurs du CADA, en mesure de délibérer de nouveau après avoir partagé leur vécu de souffrance éthique.

### *1.2.4. Reconstituer la coopération*

Quelles en furent les conséquences ?

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que la reprise de l'activité déontique permet aux participantes de finalement partager une interprétation de la situation dans laquelle est plus spécifiquement plongée Nicole : elles s'accordent de fait à penser à et à dire que celle-ci est victime d'une injustice. Or et ainsi que nous l'avons déjà évoqué, cette solidarité semble être précisément ce qui lui permet de ne pas sombrer<sup>220</sup>. En outre, il est essentiel de remarquer que ce faisant, le collectif ne fait pas que soutenir Nicole. Bien au contraire, l'activité de pensée initiée par le collectif pousse Nicole elle-même à initier un travail de réflexion ; ce faisant, elle renonce à s'installer dans le confort qu'aurait pu lui conférer le statut exclusif de victime dans le même temps où elle laisse derrière elle ses œillères volontaires – ce qui, bien sûr, n'est pas sans risque pour elle en dépit du jugement positif que nous portons sur ce mouvement. Dans ce travail qu'elle initie, une attention particulière doit être accordée à la question de la déprise de la reconnaissance. En effet, l'évocation de son cas – comme d'autres que le sien d'ailleurs – aura mis en exergue la nécessité de se déprendre de la *reconnaissance institutionnelle* pour agir lorsque l'ordre établi est jugé inique. Cependant, nous aurons également compris que cette déprise ne semble possible et viable du point de vue de la santé mentale qu'à la condition d'une reconfiguration du rapport à la reconnaissance et à celui qui peut l'apporter. En cela, la situation

---

<sup>220</sup> Néanmoins, cela ne signifie pas que sa situation soit réglée pour autant et que les attaques aient cessé, bien au contraire.

de Nicole peut être considérée comme exemplaire : rappelons en effet qu'elle était totalement captive de la reconnaissance qu'elle percevait de sa hiérarchie. Bien que nous ne sachions rien de la lutte intime, de sa dimension profondément singulière et individuelle, il n'est pas possible que celle-ci n'ait pas eu lieu, ainsi que le montre sa trajectoire et son ambivalence, qui la conduisent à s'engager dans l'enquête tout en refusant dans un premier temps de se mettre au travail, jusqu'à son arrêt de travail et l'initiation d'un travail psychothérapeutique qu'elle mène aujourd'hui avec un tiers.

D'autre part, il est important de souligner que la reprise de l'activité déontique ne signifie pas l'éradication totale des défenses et n'en a d'ailleurs pas l'objectif. C'est bien plutôt, ainsi que nous venons de le rappeler, un *déplacement* et une recomposition desdites défenses qui sont ici réalisés par les participantes, permettant la construction de nouvelles défenses, cette fois moins délétères pour la subjectivité et ne visant pas le déni du réel.

Ne tombant pas dans le piège d'une cohésion néfaste contre l'ennemi commun, les juges et les greffières, via la coopération nouvellement formée et basée sur l'analyse partagée et collectivement délibérée de la situation, évitent ainsi l'écueil de la lutte entre les braves gens et trouvent des voies inédites de travail dans le syndicat. Ainsi en témoignent par exemple la lettre rédigée pour empêcher le « lynchage » de Nicole, la façon dont elles préparent à présent avec elle les entretiens que celle-ci est amenée à avoir avec ses supérieurs hiérarchiques ou encore dont elles mènent la réunion du CHSCT.

Plus généralement, elles parviennent en luttant contre l'ordre gestionnaire à recomposer un sens commun de la justice, devenu évanescent après plusieurs années de confrontation aux réformes intensives de l'organisation du travail.

Enfin, elles initient une réflexion sur la conception de l'action au sein même de l'institution judiciaire, comme le montre notamment le travail d'élaboration critique de la doctrine syndicale qu'elles proposent à l'issue de l'enquête (cf. Annexe 1).

Ainsi ont-elles dû, pour instaurer une confiance entre elles, en passer par des échanges portant sur les rapports sociaux de domination, discussion qui, nous l'avons vu, a porté sur la perpétuation desdits rapports au sein même du collectif d'enquête et n'avait initialement rien d'évident. De surcroît, les participantes ont activement soutenu une délibération sur les incidences politiques de leur travail, conscientes de la place et du rôle de l'autorité judiciaire dans la cité.



Cette situation, bien sûr, est spécifique aux juges et aux greffières, et même en réalité à celles d'entre elles ayant fait partie du collectif d'enquête. Cependant, le travail que nous avons mené ensemble nous a permis de mettre au jour les capacités de sujets de reconstituer des coopérations ne reposant ni sur la menace ni sur le carriérisme – en d'autres termes, des coopérations reposant sur la liberté de délibération et sur la convivialité d'une part (Dejours C. , 2009d, p. 84), issues de leur capacité à penser les rapports entre leur travail et la politique d'autre part. Cette capacité n'est pas des moins importantes, et pour autant elle n'est pas des plus courantes : ici, elle a dû en passer par un engagement des travailleuses qui ont fait le choix de mener un travail long et épuisant pendant la soirée et une partie de la nuit, et ce en dehors de leur temps et de leur espace formels de travail. Il n'est ainsi rien de dire que cet engagement revêt un caractère inédit et insolite, dont les ressorts intimes sont en outre impossibles à généraliser – même si, comme nous l'avons vu, les juges et les greffières présentent le point commun d'être toutes affectées par leur situation de travail.

Dans cette perspective, si cette expérience paraît en tout point originale – et que, de ce fait, il serait difficile d'envisager un tel engagement pour tous les travailleurs –, il semblerait que commencent à se dessiner, à partir de cette enquête mais également à partir de celle du CADA ainsi que de la rencontre avec Etienne, les contours d'une généalogie de l'engagement dans l'action de résistance, engagement précisément structuré autour de la reconstitution des coopérations. Et de fait, une autre situation s'est présentée à nous, mettant également au jour des mouvements similaires et dont la brève évocation nous permettra non seulement d'illustrer notre propos mais d'amorcer une réflexion sur les obstacles pouvant ultérieurement se dresser sur la voie dans laquelle se sont engagés ces travailleurs.

## **II. Reconstituer les coopérations : le cas du service prestations d'une CAF**

Une fois encore, la demande d'enquête émane du médecin du travail, qui a été sollicité par des travailleurs du « service prestations » d'une Caisse d'Allocation Familiale (CAF) ayant

en charge le versement des « prestations légales » aux particuliers, c'est-à-dire des aides financières à caractère familial ou social<sup>221</sup>.

Plus précisément, le médecin du travail a reçu à leur demande de nombreux agents de ce service en consultation ; en outre, la situation critique du service a été évoquée aussi bien par la direction que par les syndicats en CHSCT. Ce qui en est ressorti est pour le moins préoccupant : en effet, les tensions entre les agents auraient atteint un niveau particulièrement élevé, générant des conflits puissants entre les cadres intermédiaires et les agents ou entre les agents entre eux. Lors du CHSCT, tous les membres de l'instance acceptent l'idée, portée par le médecin du travail, d'envisager une enquête en psychodynamique du travail au sein de ce service.

Voici, en quelques mots, la situation à laquelle la CAF fait face depuis plusieurs années : elle rencontre – de façon peu étonnante – des transformations similaires à celles subies par l'ONF et inspirées par la doctrine du *New Public Management*. Celles-ci, rappelons-le, imposent une nouvelle forme de gestion publique fondée sur une « culture du résultat » et sur l'application de pratiques et d'outils issus du secteur privé. Ici, le tournant gestionnaire s'incarne par la signature d'une Convention d'Objectifs de Gestion (COG) entre la CNAF<sup>222</sup> et l'État, valable pour une durée de 5 ans et qui instaure une ligne directrice pour les réformes de l'organisation du travail ; son but affiché est d'accroître la performance – donc de faire des économies – et d'améliorer la « qualité » du service rendu (Bezes & Musselin, 2015).

Après la signature de cette convention, la CNAF signe avec chacune des CAF un contrat pluriannuel d'objectifs et de gestion (CPOG) déclinant les objectifs nationaux selon les particularités locales et à l'aide d'indicateurs objectifs et quantitatifs. De l'avis de tous, ces transformations ont ainsi abouti à un bouleversement majeur de l'organisation de la CAF.

Après accord de la direction, une présentation des principes de l'enquête en psychodynamique du travail est organisée ; 13 volontaires exerçant le métier de gestionnaire conseil allocataires<sup>223</sup> acceptent de s'engager dans un travail d'investigation d'une durée de 6

---

<sup>221</sup> La Caisse d'Allocations Familiales a aussi la responsabilité de mettre en place une action sociale au niveau local, en assurant l'accompagnement de certains bénéficiaires par des travailleurs sociaux ou en subventionnant différentes organisations sur son territoire (crèches, centres de loisirs, mairies, associations, etc.).

<sup>222</sup> La Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) est la structure qui contrôle les 102 CAF sur le territoire français.

<sup>223</sup> Leur métier consiste à accueillir et conseiller les allocataires, sur site ou par téléphone, pour leur permettre l'accès aux prestations et services sociaux auxquels ils ont droit. De plus, ils réalisent des « diagnostics » des

mois, composé de 5 séances d'investigation espacées d'un mois environ et d'une séance de restitution du rapport.

## II.1. Début de l'enquête

Lors de la première séance, les échanges s'organisent d'abord autour des difficultés rencontrées spécifiquement dans le lien avec les encadrants du service : « *ici, c'est un problème de territoire et de pouvoir* ». Certains des participants se plaignent ainsi du « *manque de confiance* » de l'encadrement et font part d'un sentiment de « *mépris* » de la part des encadrants et surtout de la responsable du service : « *il y a la reine mère, c'est la reine abeille dans sa ruche* » ; « *il n'y a pas de communication avec les cadres* ». D'autres sont moins vindicatifs ; cependant, tout le monde s'accorde à dire que la situation est tendue depuis un certain temps et que le mouvement général se dirige plutôt vers une dégradation des relations entre l'encadrement et les agents. Par ailleurs, les participants se plaignent d'être « *contrôlés* » et décrivent des situations conflictuelles passées ou présentes.

Le malaise est semble-t-il général et il aurait également gagné d'autres collègues n'ayant pas participé au groupe. Le sentiment de « *mépris* » et de « *manque de confiance* » est ainsi largement partagé par les participants, mais rapidement, lors de la deuxième séance et lorsque nous parvenons à les questionner sur le contenu de leur travail, leur parole mute ; nous sommes alors surpris de voir se déployer une parole plus brute, plus affectée et plus douloureuse, ouvrant la voie à l'expression d'une souffrance directement reliée à leur activité de travail.

## II.2. L'organisation néolibérale du travail et le mépris du travail vivant

Si les participants se montrent presque étonnés que nous les interrogeons sur ce qu'ils font au quotidien, surpris que cela nous intéresse, leur parole sur leur situation de travail révèle

---

situations pour déterminer les prestations dont les personnes peuvent bénéficier. Au quotidien, ils traitent de nombreux dossiers ce qui permet de réaliser les paiements aux allocataires. Selon, la CNAF le métier de gestionnaire conseil allocataires est « *au cœur de la mission de service public* » de l'institution (Document interne, CAF).

un vécu d'humiliation ayant à voir avec une forme de disqualification de leurs savoir-faire et habiletés professionnelles acquis pendant de nombreuses années. « *Mon travail, comment je le fais, tout le monde s'en fout* ». Tout le monde est ainsi d'accord pour exprimer un sentiment de réification – « *je me sens objet* » ; « *on est devenus des numéros, c'est tout* » ; « *j'ai l'impression d'être une esclave des temps modernes, je sais c'est fort mais c'est ce que je ressens* » –, s'accompagnant d'un sentiment de perte d'identité : « *je ne me reconnais plus* » ; « *j'ai l'impression de me perdre* ».

Une participante rend compte de son vécu :

*« J'ai vu la dégradation arriver au fur et à mesure. Je connaissais mon métier. Et petit à petit les processus, les contrôles, les statistiques sont arrivés. Il faut aller plus vite ; avant je me sentais utile et quand je liquidais<sup>224</sup>, je prenais le temps pour que cela soit bien fait, mais aujourd'hui j'ai l'impression d'être la plus nulle des prestations. On doit faire 35 dossiers par jour et les gens, je les regarde même plus. On m'a retiré l'empathie ; on a des gens en face qui sont dans la merde, qui se battent et eux, ils nous collent des processus. Le seul truc que l'on me répond c'est : « tu es mal organisée ». Aujourd'hui, je doute de moi constamment et je me reconnais plus dans ce que je fais ».*

La souffrance s'enracine ici dans la transformation du métier et s'articule aux modifications de l'organisation du travail. Les participants décrivent alors des divergences croissantes avec la hiérarchie, portant sur la conception du travail. Plus précisément, l'organisation et l'encadrement se désintéresseraient de la qualité du travail en lui-même – ou en tout cas telle que les participants l'entendent –, et prendraient pour étalon central « les chiffres ». Les commentaires autour de cette question sont nombreux tout au long des réunions :

*« La qualité, ils s'en foutent. Ils veulent du chiffre » ; « il faut juste vider la corbeille<sup>225</sup> » ; « je peux bâcler et faire mon nombre de dossiers » ; « on ne me parle que de quantité » ; « on est notés sur le nombre de rendez-vous » ; « on me dit qu'il faut que je fasse du 10 à l'heure » ; « il faut liquider, mais le cheminement pour y arriver, on ne le voit pas et tout le monde s'en fout ».*

---

<sup>224</sup> « Liquider » est un terme issu du jargon de métier à la CAF et signifie réaliser le paiement des prestations pour un dossier.

<sup>225</sup> La « corbeille » est une fonction du nouveau logiciel de gestion informatique mis en place à la demande de la CNAF ; s'y trouvent les dossiers à traiter par chaque agent du service prestations.

Des paradoxes émergent en outre, les normes gestionnaires s’opposant à la conception de la qualité du travail des participants. Pour ces derniers, les nouveaux outils imposés ainsi que les critères de gestion vont en effet à l’encontre des règles de métier et de la qualité, alors même que c’est cette dernière qui est supposément visée par les gestionnaires : « *tu ne peux pas traiter vite et bien, ce n’est pas possible* » ; « *les allocataires, si je les reçois bien, ce n’est pas là-dessus que je vais être jugée* ».

Deux logiques s’opposent sans être débattues, cristallisant une tension née de la différence entre les demandes de l’organisation prescrite et le principe contenu dans le fait de rendre un service public : « *nous, on veut rendre un service aux gens ; la hiérarchie veut du chiffre* ». Autrement dit, d’un côté on demande de traiter le plus de dossiers possibles pour indemniser au plus vite les usagers, cependant que de l’autre, on souhaite traiter avec précision la singularité de chaque dossier. La logique gestionnaire et quantitative prend ainsi le pas sur la logique de métier et semble largement dominante au sein de l’établissement. Sans surprise, les tenants de la logique de métier se disent disqualifiés et, désignés comme les « anciens », « les fonctionnaires », « les résistants au changement », « les syndicalistes », « les râleurs », « les fainéants » etc., ils sont renvoyés à des stéréotypes bien connus.

Parmi les outils plébiscités par la CNAF, on retrouve par exemple le logiciel de « gestion du pré-accueil » ; son utilisation, telle qu’elle est préconisée par les directives nationales, non seulement exemplifie parfaitement les désaccords de logique, mais s’avère également être une arme redoutable de destruction de la coopération, dans ses dimensions horizontale comme verticale. Une des participantes raconte :

*« Le pré-accueil, c’est accueillir la foule. Mais on doit gérer plein de choses : les portes, les toilettes, le portail, etc. Et depuis plusieurs années, on a un logiciel qui contient une barre verte, qui devient jaune au bout de 7 minutes avec l’allocataire et rouge si on dépasse 11 minutes. Quand c’est rouge, l’encadrant le voit. Mais on perd de vue la charge de travail. Par exemple, quand y’a un dossier tordu, j’essaye de m’en occuper, pour aussi aider mes collègues au niveau 2. Mais on me répond : « tu ne dois pas t’en occuper, il y a des niveaux d’expertise, donc tu dispatches, tu filtres ». Mais quand j’ai mon collègue qui a déjà des personnes, j’essaye de l’aider et donc je traite et ça me prend du temps ».*

Face à ces difficultés rencontrées par les agents, certains d’entre eux en sont déjà à trouver des « trucs » pour tenter de réaliser leur travail le plus justement possible, au risque,

parfois, de la surcharge. Une participante relate ainsi comment, parfois, elle dissimule son travail :

*« On m'emmerde sur le temps que je passe quand je suis dans une annexe de la CAF. Il ne faut pas que je dépasse le temps, et je sais qu'on va me dire que je suis mal organisée. Alors qu'est-ce que je fais pour continuer à bien faire mon travail et me regarder dans la glace ? Eh bien je vais débadger et je prends le temps de terminer avec les allocataires. Je ne suis pas payée mais je m'en fous, aujourd'hui c'est tout ce que j'ai trouvé pour ne pas être emmerdée quand j'essaie de bien faire mon travail ».*

Ne pas pouvoir respecter, dans leur travail, les valeurs avec lesquelles ils ont appris à travailler à la CAF, devient ainsi pour les participants une source de souffrance, sans que cela n'empêche l'émergence, parfois, d'une certaine agressivité :

*« Aujourd'hui, on fait un boulot de merde, on n'y arrive plus, j'ai l'impression de ne servir à rien » ; « Parfois, je mets ma carapace et je me surprends à mal parler aux allocataires, et ça personne ne le voit ». « Quand il [l'encadrant] ne voit pas tout ce que j'ai fait, j'ai envie de lui dire dégage connard !! »*

L'origine de ce ressentiment et de cette agressivité n'est pas difficile à identifier : comme dans la majorité des situations rencontrées, elle se situe avant tout dans le déni de reconnaissance du travail vivant, qui passe dès lors inaperçu aux yeux des critères d'évaluation retenus par l'organisation du travail, cependant qu'une désorientation s'installe, relativement à ce qu'il est bon ou pas de faire : *« j'ai l'impression d'être nulle, de ne plus savoir rien faire » ; « je doute, tout le temps de moi ».*

En outre, nous comprenons que les normes gestionnaires n'ont pas tant été imposées par l'intermédiaire de sanctions que par une invitation appuyée à répondre aux demandes chiffrées, ainsi qu'à remplir les outils permettant la mise en place d'indicateurs objectifs et quantitatifs de mesure du travail.

Dans ce contexte, si nombre d'agents du service répondent de manière plus active aux demandes chiffrées, il n'est guère étonnant de constater que l'évaluation individualisée des performances, conduit à l'installation d'une compétition délétère entre eux :

*« On est tout le temps comparés » ; « quand je dis que je n'y arrive pas, on me dit que mes collègues y arrivent, et on me sort les chiffres » ; « ce que tu fais est chronophage » ; « on a une corbeille avec des dossiers à traiter et on a des quotas. Ceux qui y arrivent c'est les bons et les autres c'est les nuls ».*

Mais le plus grave réside probablement dans les effets de cette méthode sur le *travail collectif*, sur la coopération et sur le vivre-ensemble. La concurrence instaurée, aussi bien entre services et entre CAF (« benchmarking » au niveau national) qu'entre les salariés eux-mêmes, se paie du prix d'un étiolement majeur de la loyauté et de la confiance, dès lors remplacées par la méfiance et la contrainte à surveiller le comportement des collègues : *« on est fliqués par nos propres collègues, pas par la direction » ; « on me demande de faire le même travail que le collègue qui a le cul vissé sur sa chaise »*. A la place émerge une agressivité non plus seulement dirigée contre les allocataires, ni même contre les encadrants, mais bien contre les collègues eux-mêmes : *« y'a une de mes collègues, juste de la voir, j'ai des envies de..., bref. »*.

Chacun est ainsi progressivement amené à adopter des comportements que pourtant il réproouve. En fin de compte, c'est la solidarité elle-même qui se fissure et la solitude qui gagne du terrain : *« on a des collègues qui se sont retrouvées toutes seules »*.

Même les personnes qui ne consentent pas et qui tentent de résister aux injonctions quantitatives le font dans une forme de repli défensif : *« moi, perso, les quotas je m'en fous ; on nous vire pas donc je traite les dossiers comme j'ai envie de les traiter, et tant pis si je vide pas la corbeille. »* Cependant ce que cette participante ne dit pas, c'est que si ce n'est pas elle qui vide la corbeille, cette charge, remise dans le pot commun, incombera probablement à d'autres.

Pour un grand nombre de participants, les défenses ne suffisent pas à lutter suffisamment contre la souffrance, qui s'énonce alors de manière assez brute, via notamment la description des atteintes psychiques et physiques :

*« Je ne dors plus la nuit et je pleure en arrivant au boulot » ; « depuis plusieurs mois, j'ai des maux de ventre terribles » ; « j'ai eu des problèmes de tachycardie » ; « j'ai contracté un asthme, parfois je n'arrive plus à respirer » ; « je prends des cachetons pour tenir » ; « je suis fatiguée, je manque d'énergie » ; « ça fait greli-grelo dans ma tête » ; « j'ai toute la tristesse dans mes yeux » ; « moi, les cachetons, aujourd'hui, j'ai doublé la dose ».*

A les entendre évoquer leur souffrance de manière si abrupte, une certaine inquiétude nous gagne. Il n'en demeure toutefois pas moins important de tenter de comprendre les tenants et aboutissants de la souffrance éthique ici constatée.

### II.3. La souffrance éthique et la participation à la dégradation du travail

La souffrance éthique, massive, nous semble trouver son origine dans la situation paradoxale à laquelle conduit l'organisation du travail, faisant des sujets les « agents de la destruction du travail » :

*« Je vais contre qui je suis, je vais contre mes valeurs » ; « j'avais de la richesse de cœur, on me l'a retirée » ; « on nous retire l'empathie, on me dit que je suis trop empathique » ; « mon cœur n'a plus de valeurs » ; « je sais que dans mon travail, j'enfonce des gens » ; « je suis écœurée de ce que je fais » ; « des fois je me dis que j'ai envie de monter au 3ème étage de la CAF ».*

Plus précisément, une participante raconte comment le mensonge est à présent, de façon similaire à ce qui a lieu dans les Centres d'Appel Téléphonique, prescrit (Rolo, 2013):

*« Quand l'allocataire appelle, il tombe sur une plateforme. Si le temps de traitement dépasse 3 minutes, on dit à l'allocataire qu'on le rappelle sous 48 heures. Mais il faut mentir, car on sait que l'on a du retard et qu'on le rappellera au mieux dans une semaine. Donc il faut mentir, ou en tout cas ne pas dire. Et en plus, quand on fait les rappels, si la personne ne décroche pas, on nous dit de ne pas rappeler une seconde fois car le but est de vider le stock. C'est ça le plus insupportable, de devoir faire des trucs qui me font gerber ».*

Si nous ne pouvons pas ne pas souligner la participation volontaire des travailleurs à la dégradation du travail, il est toutefois indispensable de souligner que la prescription au mensonge devient ici patente. De surcroît, nous n'avons jamais rencontré, de la part des travailleurs, une évocation aussi directe de la souffrance éthique. L'ampleur de la déstabilisation ici perceptible est inédite dans notre expérience auprès des collectifs de travail et la quasi-absence de défenses collectives pour lutter contre cette souffrance n'est pas sans nous surprendre. Plus encore, au moment où la souffrance éthique et les défenses qui l'accompagnent sont mises au jour, l'une des volontaires, prenant conscience de sa défense par l'auto-



accélération – elle met des écouteurs dans ses oreilles pendant qu'elle traite les dossiers afin de les traiter plus vite sans se poser de question – décompense ; à la réunion suivante, nous apprenons en effet qu'elle n'a pas été en mesure de revenir travailler le lendemain et qu'elle est depuis en arrêt de travail – arrêt qui se prolongera pendant plus de 6 mois et qui nous rappellera d'ailleurs bruyamment les risques encourus par les travailleurs acceptant de participer à nos enquêtes et la responsabilité qui nous incombe vis-à-vis d'eux. Cet effet de dévoilement de la clinique n'est ainsi pas sans nous déstabiliser également, à tel point d'ailleurs que, un matin où ils étaient pour la première fois en retard et où nous les avons attendus une dizaine de minutes, une pensée incidente a surgi, nous amenant à nous demander, très préoccupé, si l'un d'entre eux ne se serait pas suicidé – ce qui, fort heureusement, n'a pas été le cas.

Néanmoins, comme de coutume également, il s'avère ici que la souffrance des agents est d'autant plus forte qu'elle est concomitante de leur fort engagement et des liens qu'ils peuvent faire entre leur travail et leur participation à la vie de la cité :

*« J'ai idolâtré mon métier ; c'était rendre le service au public » ; « mon travail, il avait du sens, il contribuait à faire la société » ; ce que je devais faire c'était aider les gens. Et, j'ai fait le lien que bien après, mais je me suis souvenue que chez moi aussi on touchait les allocations » ; « à la CAF, je ne m'y attendais pas mais je me suis enfin sentie utile ».*

À se fier aux discussions tenues dans le groupe, il semblerait ainsi que la dimension de l'engagement dans le travail ne constitue rien d'autre qu'un risque pour la santé : *« c'est notre conscience professionnelle qui nous fragilise ».*

La présentation du cas de ce collectif est bien sûr incomplète ; il aurait fallu, pour être véritablement exhaustif, en passer par la description des défenses, de la destruction du collectif, de la pathologie de la reconnaissance, ou encore de la façon dont les encadrants, qui constituaient une référence précieuse notamment dans l'arbitrage des conflits de métier – *« quand on avait des difficultés, quand on savait que l'encadrante était une « bible », alors on allait la voir et elle nous débrouillait le problème »* – , sont à présent des managers recrutés à l'extérieur (ou en interne mais sans presque aucune expérience du métier). Toutefois, elle nous aura permis de comprendre l'état très préoccupant dans lequel il se trouvait avant que ne débute le travail de perlaboration collective.

Perlaboration qui, de fait, s'est avérée porter rapidement ses fruits : en effet, dès la troisième séance de l'enquête, des signes de début de reconstitution de la coopération ont commencé à émerger.

#### II.4. La reconstitution des coopérations

Si les premiers échanges étaient assez peu chaleureux entre les participants et une scission existait entre les salariés syndiqués et non syndiqués – les membres du collectif d'enquête nous expliqueront par la suite que la participation au mouvement sur la « loi travail »<sup>226</sup> était un indicateur pour savoir à qui on « *pouvait faire confiance* » –, au fur et à mesure du déroulement de l'enquête, le collectif de volontaires instaure une forme de convivialité. Cette scission, semble-t-il, est rapidement colmatée par l'engagement de tous dans la délibération collective et par l'expression du vécu de souffrance en lien avec le travail. Dès la fin de la troisième séance, une participante lance l'idée d'organiser un petit-déjeuner lors de la prochaine séance – ce qui expliquera finalement leur retard mentionné ci-avant. Lors des trois dernières séances se met en place alors ce qui deviendra une habitude pour la suite, à savoir un petit-déjeuner. L'un apporte la cafetière, tandis qu'une autre est chargée d'acheter les viennoiseries en ayant au préalable récolté l'argent auprès des collègues. Enfin, une troisième rapporte la vaisselle. Ainsi la convivialité prend-elle forme ; à la fin du travail d'enquête, nous sentons le plaisir que les uns et les autres ont à se retrouver lors des séances d'investigation mensuelles.

De surcroît, ils prennent régulièrement des nouvelles de leur collègue tombée malade pendant l'enquête, ou encore discutent et s'entraident lorsque surgit un imprévu ou une difficulté concernant un dossier ou à l'accueil. En d'autres termes, nous sentons que la confiance commence à se reconstruire, fondée sur des coopérations concrètes et discrètes. Les participants expliquent, à l'instar des juges et des greffières, que ce travail leur a permis de sortir de la solitude : « *maintenant, je ne suis plus toute seule, il y a comme une solidarité entre nous* », dira l'une d'entre eux. D'autres racontent comment ils parviennent à renouer des

---

<sup>226</sup> La loi travail est la « loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels » nommée aussi loi El Khomri. Elle a été adoptée en 2016 à l'initiative de la ministre du Travail Myriam El Khomri au nom du gouvernement Valls. Le texte de la loi vise à réformer le Code du travail et a connu un mouvement d'opposition important au printemps 2016.

discussions avec des collègues avec lesquels ils ne parvenaient pourtant plus à discuter jusque-là. En outre, ils nous demandent des conseils pour choisir des articles ou des ouvrages qui pourraient leur permettre d'approfondir leurs connaissances sur les questions liées à la souffrance au travail.

A la fin de la dernière séance, tous sont d'accord pour restituer à la direction le rapport que nous venons de valider, dans le but d'essayer d'entamer une discussion sur de nouvelles bases. Le collectif se rencontre la semaine suivante – sans que nous soyons présent – pour discuter des modalités de la restitution. Ils tombent finalement d'accord pour proposer une première restitution à la direction en notre présence et celle du médecin du travail.

La directrice de l'institution accepte le principe d'une restitution du rapport et convie sa directrice adjointe, le directeur du service comptabilité et la directrice des ressources humaines, cette dernière revenant d'un congé maladie de plus de 6 mois et bénéficiant actuellement d'un mi-temps thérapeutique.

Mais lors de la réunion, les événements se compliquent ; un exemplaire du rapport est distribué à chacun, qui dispose d'un temps suffisamment conséquent pour pouvoir le lire avant que ne commence la discussion collective. Les éléments rapportés ci-dessus y sont décrits, ainsi que d'autres – non mentionnés ici mais disponibles en annexes. En dépit de la massivité des difficultés évoquées, à laquelle s'ajoute l'émotion aussi intense que palpable des participants au collectif d'enquête au moment où les échanges s'engagent, nous nous trouvons, à notre surprise, face à une fin de non-recevoir de la part de tous les membres de la direction – à l'exception de la directrice des ressources humaines, qui restera quant à elle totalement silencieuse et à qui personne ne donnera la parole. A notre surprise, avons-nous dit. Pourquoi ?

Il se trouve que nous avons, avant de débiter l'enquête à proprement parler, rencontré la directrice de l'institution lors d'un long entretien particulièrement riche et avons, en outre, maintenu un contact régulier et chaleureux avec elle – elle nous avait en effet souvent contacté par téléphone – tout au long de l'enquête. Plus précisément, l'entretien préalable avait fait apparaître des éléments particulièrement sensibles chez elle, que nous choisissons d'évoquer rapidement pour permettre au lecteur de comprendre les raisons de notre perplexité. Lorsque nous l'avons rencontrée, nous avons en effet été marqué par son état d'épuisement et de souffrance. Cet entretien fut pour elle, semble-t-il, la première occasion depuis longtemps de rencontrer une écoute attentive à ses problèmes de travail. Elle a ainsi pu nous confier, pendant plus de trois heures, ses difficultés, liées entre autres au fait que ce poste était son premier poste

de directrice et qu'elle était confrontée à des tensions croissantes au sein des différents services, tensions qu'elle était supposée « gérer ». A cela s'ajoutait en outre une disqualification importante dont elle était victime lorsqu'elle participait aux rassemblements nationaux des dirigeants de CAF : son établissement, nous a-t-elle expliqué, était classé « avant dernier », au regard des indicateurs de mesure de la « qualité et de la productivité » permettant de comparer les performances des établissements entre eux (benchmarking). Autrement dit, la directrice était loin d'être en mesure de recourir au déni de la souffrance que l'on retrouve classiquement chez bien des travailleurs, et nous a même semblé particulièrement sensible à ces questions ; à l'issue de notre rencontre, elle suivra notre conseil de s'adresser au médecin du travail qui, ainsi que nous l'apprendrons ultérieurement, l'orientera finalement vers une psychologue du service de santé au travail.

Pour ces raisons, nous avons été particulièrement étonné de sa posture soudainement fermée et de son imperméabilité apparente face aux éléments présentés : « *je ne suis pas du tout surprise* », assène-t-elle d'un ton glacial, avant d'affirmer qu'elle a déjà initié des mesures visant à régler ces problèmes. A quoi fait-elle alors allusion ?

Elle a, dit-elle, déjà commandé une étude auprès de l'institut BVA<sup>227</sup> – qui a un partenariat avec la CNAF – pour mesurer via un « baromètre » le « climat social et la qualité de vie au travail ». Elle poursuit en indiquant qu'elle organisera des groupes de travail menés par un cabinet de consultants sur les thématiques qui seront identifiées par le sondage. Elle explique en outre aux participants qu'elle a conscience de ne pas avoir assez « *accompagné les agents dans la mutation de la CAF* » ; et sa directrice adjointe de lui emboîter le pas en insistant sur le fait que l'erreur qu'elles auraient commise aurait été de « mal communiquer » et de n'avoir pas « donné du sens » à toutes ces transformations : « *de nos jours les gens ont besoin de sens* » profère-t-elle. C'est pourquoi, explique-t-elle, qu'un plan de communication va être mis en place pour expliquer aux agents la nécessité de la CAF de s'adapter à la modernisation de la société française. Le jeune directeur de la comptabilité prend alors la parole pour expliquer aux participants les raisons des imprévus qu'ils rencontrent dans leur travail : ces derniers, affirme-t-il, sont liés au fait que les agents ne font pas les remontées nécessaires dans le circuit de la démarche qualité. C'est la raison pour laquelle, indique-t-il, il va renforcer le contrôle des « processus » pour pallier les difficultés des agents. Face à la tournure que prend cette

---

<sup>227</sup> BVA est une importante société française d'études et de conseil, spécialisée notamment dans la réalisation de sondages.

discussion – qui, convenons-en, n'en est pas réellement une –, les volontaires persistent et tentent de rendre compte du réel de leur travail en relatant de multiples anecdotes ; plus encore, ils insistent sur le fait que c'est justement cette conception du travail qui pose problème. De notre côté, souhaitant les soutenir, nous nous étonnons de leur absence de surprise face la massivité de la souffrance et la gravité des éléments évoqués dans le rapport. Nous tentons ainsi de mettre en lumière l'écart abyssal entre leur description gestionnaire du travail et la description subjective portée par les participants. Malgré notre expérience en la matière et notre habitude de mener ce genre de discussion, force est de constater qu'alors, en dépit de tous nos arguments visant à mettre au jour les contradictions entre les éléments du travail réel et les propositions formulées par le collège de direction, la discussion n'est pas possible. Tous les arguments du monde, finissons-nous par penser, ne suffiront pas à briser le « mur gestionnaire » qui se dresse devant nous : toute prise de parole semble devenue inutile. La médecin du travail, pourtant, insiste et souligne sa surprise face à la tournure de la réunion, tout en soulignant le courage des participants qui ont décidé de venir parler de leur souffrance sans faux semblant.

Il serait inexact de prétendre que cette situation est la première que nous rencontrons ; malheureusement en effet, nous en avons vécu un certain nombre et devons même admettre qu'elles sont aujourd'hui de plus en plus récurrentes. Pour autant, la directrice nous avait paru ouverte à ces questions et de ce fait, nous aurions pu espérer un autre dénouement à la situation. Certains éléments, portés par la suite à notre connaissance, nous permettront de comprendre en partie les raisons de son revirement. En effet, il s'est avéré qu'en réalité, elle ne s'est présentée que deux fois auprès de la psychologue du service de santé au travail ; rapidement, elle lui a préféré un travail de coaching psychologique proposé – et financé – par la CNAF. Pourquoi un tel choix ? Sans en être certain, nous pouvons émettre l'hypothèse que la déstabilisation psychique se profilant lors de ces deux rencontres pourrait avoir été à l'origine du repli défensif ici constaté. Le travail d'élaboration des liens entre la souffrance et le travail ne sont, nous le savons, jamais sans risques (Edrei & Rolo, 2012). *A contrario*, les politiques organisationnelles mises en place par le *New Public Management* proposent des dispositifs d'accompagnement psychologique permettant précisément aux encadrants de tenir, de s'adapter et de « résister » aux contraintes du travail relatives à l'instauration de l'organisation néolibérale du travail, sans

remettre quoi que ce soit en question du point de vue subjectif<sup>228</sup>. Cette directrice n'est pas cynique – loin de là, pourrait-on dire –, et elle était même très affectée lorsque nous l'avons rencontrée ; il n'en reste pas moins que la sécurité offerte, du point de vue de son équilibre psychique, par le langage et l'idéologie gestionnaires ont eu un effet manifestement beaucoup plus attractif que le travail de remise en question personnelle proposé par notre collègue psychologue, lui permettant ainsi d'éviter l'angoisse en recourant au clivage et en s'appuyant sur l'imaginaire social mis à sa disposition par les séances de coaching.

Cela étant, il n'est rien de dire que les participants sortent de cette réunion déstabilisés, et pour certains en colère d'avoir fait l'expérience de ce mépris fondé sur le déni du réel, de leur intelligence et du faire – le déni du travail vivant. Cependant, il ne se découragent pas et quelques semaines plus tard, ils prennent rendez-vous auprès de la médecin du travail pour lui exposer leur souhait de se servir tout de même du rapport et de le restituer à leurs collègues. La médecin du travail, qui a été bouleversée par cet épisode, les encourage vivement et leur propose même d'utiliser les locaux du service de santé au travail si nécessaire ; ils nous contactent alors également et nous demandent si nous pouvons participer à des réunions avec des collègues, ce que nous acceptons. Ils nous expliquent ainsi avoir réussi à « construire quelque chose », et nous indiquent qu'ils sont prêts à le partager avec les collègues, y compris par des voies clandestines. Aujourd'hui, leur action continue et ils s'engagent dans les voies d'une résistance pour accroître la coopération fondée sur le *faire* et la description subjective du travail. Une des participantes, syndicaliste, nous dira :

---

<sup>228</sup> Hannah Arendt, dans *Qu'est-ce que la politique ?*, opère un rapprochement entre la psychologie moderne – dont procède selon nous le coaching – et les mouvements totalitaires, notamment dans leur rôle dans la propagation du *désert*, en tant qu'il est la perte du monde de la pluralité des hommes, la désagrégation du sol commun et un *espace privé de loi*, c'est-à-dire dépourvu du sens partagé de la justice, de la sollicitude et de la solidarité : « *tous deux, la psychologie en tant que discipline de la vie humaine adaptée au désert, et les mouvements totalitaires – les tempêtes de sable dans lesquelles tout ce qui est tranquille comme la mort se transforme soudainement en pseudo-action –, menacent les deux facultés de l'homme, grâce auxquelles nous pourrions patiemment transformer le désert (à défaut de nous-mêmes) : la faculté de pâtir et la faculté d'agir. Il est vrai que nous souffrons moins sous les mouvements totalitaires ou en nous y adaptant grâce à la psychologie moderne, et que nous perdons ce faisant la faculté de pâtir et avec elle la vertu d'« endurer ». Nous ne pouvons attendre que se rassemble ce courage à la racine de toute action, de tout ce qui fait qu'un homme devient un être agissant, que de ceux qui réussissent à supporter (« endurer ») la passion de la vie dans les conditions du désert.* » (Arendt, 1995, p. 159).

*« Il faut qu'on se rassemble, qu'on discute, parce qu'on s'est trop divisés. Moi, ce que je veux, c'est être à nouveau fière de ce que je fais et de reprendre du plaisir à bosser avec mes collègues et ça je crois que ça peut parler à tout le monde. Finalement, je crois que c'est ça défendre le service public ».*

Si les participants ne se démobilisent pas, il n'en reste cependant pas moins qu'il nous faut bien admettre que, dans de très nombreuses situations, il est aujourd'hui devenu impossible de discuter avec certains, dirigeants ou agents, dès lors que les uns et les autres souscrivent au discours gestionnaire. La parole est frappée d'inanité, cependant que les voies de résistance, qui tentent de s'affranchir de la décharge du ressentiment par des voies violentes, deviennent de plus en plus minces. Ici, les participants décident finalement de ne pas lutter frontalement contre les tenants de la vision gestionnaire du travail, pour privilégier une tentative d'accroissement de la coopération par des voies détournées. Ce chemin, bien sûr, n'est pas sans risques ; les avancements pour les membre de ce collectif sont désormais refusés, on les sépare pour qu'ils ne puissent plus discuter entre eux (un plan de salle consistant à placer les agents dans l'espace de travail est dorénavant mis en place toutes les semaines par les encadrants). Dans d'autres situations, les rétorsions sont nombreuses pour ceux qui refusent de se plier à la logique gestionnaire, gardons en effet à l'esprit, par exemple, le cas de ce psychologue – que nous avons rencontré individuellement – qui, tenant aux règles de son métier, fut menacé puis finalement évincé de son institution car il refusait de réaliser le travail d'évaluation quantitative et souhaitait conserver son activité fondée sur la compréhension du sens avec les sujets. L'évaluation quantitative des risques, rappelons-le, est de fait inscrite dans la loi : le « document unique d'évaluation des risques » est aujourd'hui une obligation légale. De la même façon, les transformations de la CAF à la fois sont inscrites dans la loi – via la loi de modernisation sociale de 2002, la LOLF –, dans les politiques gouvernementales – via la réforme de l'État et les dispositifs comme la RGPP (remplacée par loi de modernisation de l'action publique (MAP) – et constituent une obligation règlementaire – par le truchement de la convention d'objectifs et de gestion signée (COG) avec l'État. En d'autres termes, les sujets prétendant s'opposer aux réformes produites par les réorganisations néolibérales du travail s'exposent à des sanctions allant au-delà des mesures de rétorsion dont nous avons déjà dit quelques mots (licenciement, placardisation, etc.) : ils n'encourent en effet rien de moins que le risque d'être assignés en justice.

« *L'une des caractéristiques de la gouvernance par les nombres, rappelle en effet Supiot, est justement d'ignorer cette division [du droit en branches] pour soumettre le droit tout entier au même type de programmation de l'agir humain. 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).

Ainsi celui qui met en lumière sa tricherie, sa ficelle pour combler l'écart entre le prescrit et le réel, celui qui, en somme, ne respecte pas le processus pour bien faire son travail, s'expose-t-il directement à une disqualification qui peut avoir très rapidement des répercussions judiciaires. Dans cette perspective, il semble impératif de souligner que le tournant néolibéral au sein des organisations du travail n'a pu être imposé que par une modification fondamentale du paradigme du droit, aujourd'hui remplacé par le « *paradigme libéral-sécuritaire* » (Déliérée, 2017, p. 3). Le cas d'une animatrice dans une maison de retraite, que nous avons rencontrée lors d'une enquête, nous semble bien l'illustrer : se désolant de voir que son lieu de travail devient un « mouiroir », elle décide d'organiser une sortie avec les résidents pour se rendre sur les routes du Tour de France. Elle raconte le bonheur de cette sortie, ainsi que les ajustements qu'elle a dû opérer pour réaliser les soins aux personnes âgées avec deux de ses collègues aides-soignantes : ne disposant pas de toilettes accessibles, elle explique par exemple qu'« *on se servait d'un drap et on a bricolé* ». Elle décrit également avec enthousiasme le repas dans une auberge où les résidents ont déjeuné avec plaisir et gourmandise. Pourtant, une plainte a été déposée auprès de l'ARS<sup>229</sup> par le cadre infirmier et une famille d'un résident, pour dénoncer le manquement aux règles prescrites d'hygiène et de sécurité – en effet, les professionnelles ne disposaient pas de la trousse complète de soins, il n'y avait pas de lieu d'hygiène *ad hoc* et le menu du restaurant dans lequel ils ont déjeuné ne respectait pas les consignes diététiques prescrites à certaines des personnes âgées. L'animatrice nous raconte alors la sanction qu'elle et ses deux collègues aides-soignantes ont subie de la part de la directrice, après que cette dernière a reçu un rappel à l'ordre de l'ARS. Enfin, elle raconte en pleurs, devant ses collègues lors d'une séance collective, qu'elle ne prend dorénavant plus aucun risque et que la coopération n'est plus désormais pour elle qu'un lointain souvenir : « *je me sens seule et on m'a arraché mon métier* », conclut-elle.

---

<sup>229</sup> L'Agence Régionale de Santé (ARS) est un établissement public administratif de l'État français qui gère la mise en œuvre de la politique de santé décidée par l'État dans sa région.



## II.5. Conclusion

Les contours de l'engagement dans la résistance se précisent : à partir d'une situation de solitude vécue par plusieurs sujets, le regroupement et l'initiation d'un travail d'élaboration – la (re)mise en route du travail de pensée – sont nécessaires pour permettre un déplacement des défenses. C'est ainsi par et grâce à la délibération que peut commencer de se reconstruire une coopération fondée sur l'analyse partagée de la situation. Mais les éléments issus de cette enquête mettent au jour une dimension supplémentaire : la résistance des uns commence là où la discussion avec les autres devient impossible. Les travailleurs empêchant la coopération, deviennent ainsi et quels qu'ils soient des adversaires – fût-ce momentanément.

Suivant Fischbach, nos « résistants » pourraient ainsi lutter contre l'organisation du travail qui, telle que nous l'avons décrite, 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).

Ainsi, si la bataille qui s'engage alors n'est pas dénuée de risques, est-ce bien parce que, bien sûr, l'enjeu n'est pas des moindres : ce que cherchent à contrôler et à dominer les tenants de l'organisation néolibérale du travail est en effet la coopération, par essence imprescriptible et incontrôlable, en la vidant de ses effets subversifs. Ainsi que le souligne C. Dejours, le management par la peur instauré par l'évaluation individualisée des performances et la qualité totale, a besoin d'une coopération se réduisant « *à la recherche des compatibilités* » (Dejours C. , 2009d, p. 87). Si l'organisation néolibérale du travail admet que pour produire, une coopération entre travailleurs demeure indispensable, elle affirme dans le même temps qu'elle devrait être réduite au *maximum* et s'instaurer systématiquement par une médiation avec un objet technique : autrement dit, la coopération est tolérée, mais à condition d'être contrôlée. C'est ainsi qu'à la CAF, les discussions entre collègues sont désormais traquées et que les communications doivent en passer par le logiciel de gestion et les mails : toute demande réalisée auprès d'un supérieur, d'un subordonné ou d'un collègue doit ainsi laisser une « trace » écrite. La coopération « restreinte » se fonde alors sur un « *effort privilégié, voire exclusif avec les objets techniques* » (*Ibid.*, p. 88), cependant que les relations et les communications entre

personnes tendent à se réduire au strict *minimum*. Même si des conditions existent, souligne ainsi Fischbach « *qui, de l'intérieur du travail vivant, peuvent permettre une réappropriation de la dimension coopérative de celui-ci, elles ne doivent pas faire oublier que les procédés par lesquels le capital vise une captation de la puissance coopérative du travail, et cherche à priver de cette puissance ceux-là mêmes auxquels elle appartient, que ces procédés sont donc toujours à l'œuvre, bien que sous des formes différentes de celles qui prévalaient à l'époque de Marx* » (Fischbach, 2015, pp. 162-163).

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). C'est pourquoi la coopération, au fondement de la résistance, nous semble ne pas pouvoir être envisagée sans penser ses dimensions éthiques et politiques.

### **III. Les ambiguïtés axiologiques de la coopération**

Les situations dont nous faisons état dans ce manuscrit indiquent toutes *qu'une praxis de résistance en situation de travail* est envisageable à partir du moment où s'articulent une expérience de la souffrance, un travail d'élaboration critique et une reconstitution de la coopération. La recomposition d'un espace de délibération étant en outre bien souvent à l'origine de la structuration d'une action collective, il nous semble possible d'envisager que notre travail rejoigne en cela les conclusions de Sophie Bérout et Hélène Yvonne Meynaud au sujet de leur enquête sur les *Robins des bois de l'énergie* (Bérout, 2004, pp. 59-71).

Assurément, la coopération est une activité humaine qui permet de tisser des liens puissants d'entraide et de solidarité entre les sujets. Néanmoins, la coopération revêt des limites axiologiques qu'il va s'agir d'exposer

#### **III.1. Limites axiologiques de la coopération**

La délibération sur le travail réel, ce que C. Dejours nomme la « *déontique du faire* », est à l'origine de la coopération et constitue selon lui un médiateur indispensable à l'apprentissage de l'exercice de la démocratie (Dejours C. , 2009d, p. 195). Cependant, comme il le montre dans *Souffrance en France*, la solidarité issue du travail peut être mise au service du pire<sup>230</sup>. Plus précisément, l'auteur précise que l'activité déontique – activité de production de règles –, bien que constituant une ressource fondamentale pour bâtir entre les sujets d'un collectif une concorde et une entraide, ne présage pas des incidences de la coopération sur les sujets qui ne sont pas membres du collectif – comme les sous-traitants ou encore les usagers, les clients ; ceux-ci pouvant même en pâtir, la coopération peut être qualifiée d'axiologiquement suspecte. Et de fait, nous avons nous-même été confronté à ce type de problème lors d'une enquête qui, si elle a révélé une coopération forte entre les salariés d'un collectif, nous aura néanmoins causé un trouble important et un embarras non négligeable.

Cette enquête a été menée dans une régie de transport publics – tram, bus et métro – d'une ville française moyenne au sein du service dit de « sûreté », regroupant les vérificateurs de billets (contrôleurs) et les « agents de prévention » (AP), ces derniers venant en aide aux conducteurs de bus quand ils sont en difficulté (pannes, agressions, « gestion de la foule ») et « sécurisant » les contrôles de billets et les stations de métro. Nous avons été sollicité en raison d'une augmentation très importante des arrêts de travail et du *turn-over* chez les agents de prévention repérée par le médecin du travail.

En dépit des réorganisations très importantes<sup>231</sup> initiées dans le service depuis deux ans, nous sommes surpris par la convivialité entre les agents participants et la bonhomie de leurs rapports. Pourtant, il s'avère finalement que ces transformations n'ont pas été sans conséquences et que presque tous les « anciens » AP ont quitté le service ou étaient en situation de congé longue maladie avant notre arrivée. En effet, les anciennes stratégies collectives de

---

<sup>230</sup> C. Dejours le montre lorsqu'il décrit le mensonge institutionnel mis en place par le truchement des documents de « communication : « *la distorsion communicationnelle ne peut donc être tenue seulement pour une stratégie subie passivement par les lecteurs et les travailleurs de l'entreprise. Elle suppose l'action volontaire et soutenue d'un nombre important de personnes et surtout une puissante coopération* » (Dejours, [1998] 2009, p. 98).

<sup>231</sup> Ces réorganisations ont notamment été structurées autour de deux modifications majeures : les motos des AP, jugées « trop dangereuses », leur ont été retirées – alors qu'elles leur permettaient d'arriver plus vite sur les lieux où survenaient les difficultés et étaient donc à ce titre fort utiles – et a été instauré un logiciel de « gestion et d'information sûreté », qui prescrit désormais, via une « feuille de route », le travail des AP à l'aide de deux notions centrales : l'efficacité productive (« produire au bon moment, au bon endroit ») et la culture du résultat (plan de contrôle et suivi de l'évolution du pourcentage de fraude et d'événements).

défense permettant jusque-là de lutter contre la peur ont été mises en échec par les effets néfastes des réorganisations, auxquelles s'est en outre ajouté un déni du travail et de la violence – un déni du réel – de la part des encadrants. Les participants ont ainsi à ce moment pour but premier de démontrer la dangerosité de leur activité de travail et d'obtenir des « *outils pour mieux travailler* » – tasers, tonfas, menottes, flashballs etc. Ces revendications, bien sûr, participent sans aucun doute de la lutte contre la peur face aux dénégations de l'encadrement – de fait, le directeur du service ira jusqu'à nous dire : « *quand on te sort une lame, j'ai jamais dit aux mecs qu'il fallait avancer dessus* ». La recomposition de la stratégie de défense repose manifestement ici sur un raidissement idéologique, que C. Dejours a repéré comme étant centré par un *crédo sécuritaire* (Dejours C. , 2011a). Mais ce n'est pas tout. Car de fait, si la stratégie est si efficace, c'est surtout en raison du glissement vers une idéologie défensive que nous pourrions qualifier de « civilisationniste » : « *ici, c'est devenu pire que Bagdad* », dira l'un d'entre eux alors que les échanges sont, tout au long du travail d'investigation, centrés sur l'atmosphère de la ville, devenue supposément irrespirable ; « *ils ne sont pas comme nous* », renchéra un autre en parlant des jeunes musulmans en obtenant l'approbation de tout le collectif ; « *aujourd'hui, c'est la guerre* », conclura un troisième dans une ambiance générale quelque peu excitée.

Bien que le raidissement idéologique soit ici manifeste, il n'en reste pas moins que les participants nous ont montré dans l'enquête qu'ils étaient toujours en mesure de délibérer et de débattre sur la beauté d'une « clé de bras » ou bien sur la qualité d'une « intimidation », sans qu'en outre ils ne fassent preuve de plus de comportements ouvertement agressifs envers les usagers que leurs anciens collègues, dont le travail était structuré autour des anciennes défenses viriles<sup>232</sup>. En d'autres termes, la coopération fonctionne, même si elle est traversée par les défenses, et ces travailleurs s'opposent aujourd'hui à leur hiérarchie et à la logique gestionnaire imposée par le « système d'information sûreté ». Et pourtant, nous ne pouvons pas euphémiser

---

<sup>232</sup> Un ancien AP, que nous rencontrons à sa demande alors qu'il est en arrêt de travail, nous dit : « *avant on ne pleurnichait pas parce que c'était trop dur, on n'avait pas besoin de tout ce qu'ils demandent* [évoquant ses nouveaux collègues qui réclament de l'armement], *on nous appelait même les « ninjas »* [avec leur équipement de protection pour les motos (casque, veste, pantalon ou genouillères, gants, bottes), ils étaient tout de noir vêtus], *et même la police était contente de nous voir arriver sur des interventions.* »

le fait que celle-ci, s'étayant sur une idéologie raciste potentialisée par le déni du travail de la part des gestionnaires<sup>233</sup>, est pour le moins ambiguë sur le plan axiologique.

Ainsi comprenons-nous qu'une production reposant sur une coopération peut aussi s'avérer néfaste pour la cité. En effet, la coopération et son déploiement ne profite pas toujours à la société, même si elle permet la recomposition des liens de civilité au sein même d'un collectif. En effet, elle peut se reconstruire, comme dans la majorité des cas, corrélativement à une absence de pensée relative au rapport au politique, c'est-à-dire sans que soit pensée par les travailleurs eux-mêmes leur contribution aux affaires de la Cité. Dans cette perspective, une distinction qualitative devra probablement être opérée sur le plan théorique entre des types différents de coopération.

### III.2. Coopération et consentement à la domination

Dans un autre registre, tout aussi problématique toutefois sur le plan de l'action, un autre aspect de la coopération peut être mentionné ici.

La coopération, nous le savons, est ce qui permet à des travailleurs de construire des liens unificateurs visant à combler collectivement les carences de l'organisation du travail dans le but de réaliser une œuvre commune. Plus spécifiquement, elle permet de « *fédérer les intelligences singulières* » (Dejours C. , 2009d, p. 77), c'est-à-dire qu'elle permet aux trouvaillles individuelles issues de la confrontation au réel du travail de s'inscrire dans une dynamique collective et *in fine* rend possible une « *synthèse entre les activités singulières* » (Dejours C. , 1993a). De surcroît, la coopération, parce qu'elle donne la possibilité au sujet de participer à une œuvre commune, inscrit son activité dans l'ordre du sens – « *sens par rapport à une finalité à atteindre dans le monde objectif ; sens de ces activités par rapport à des valeurs dans le monde social ; sens, enfin, par rapport à l'accomplissement de soi dans le monde subjectif* » (Ibid.).

---

<sup>233</sup> A partir de cet exemple clinique, on peut raisonnablement se demander quels sont les liens entre le ressentiment enté dans le déni du travail vivant suscité par l'organisation néolibérale du travail et la poussée de l'idéologie raciste dans les métiers de « sécurité » et de « maintien de l'ordre » (Fourquet, 2017).

Dans cette perspective, la coopération occupe une place fondamentale dans l'équilibre psychique du sujet, dans la mesure où elle participe de la construction de son identité via la reconnaissance de la qualité de sa contribution à l'œuvre commune.

En outre, pour qu'elle puisse être effective, elle nécessite une mise en visibilité du travail par le sujet lui-même, afin que ses trouvailles et ses modes opératoires puissent être mis en débat et en controverse. La délibération permet en effet de dégager des accords normatifs, des règles qui serviront à la coordination des intelligences et à la réalisation collective du travail. Or, il arrive que des positions contradictoires surgissent à cette occasion, constituant un risque de déliaison, voire d'effondrement du collectif si la discussion s'éternise. Dans cette situation, le recours à l'arbitrage devient alors indispensable pour remédier au dissensus. Selon C. Dejours, l'arbitrage est rationnel s'il est formulé en référence à la délibération collective et que celui qui le prononce dispose d'une autorité spécifique conférée par le collectif. Dans le meilleur des cas, celle-ci est fondée sur la compétence professionnelle et se distingue de celle octroyée par le statut.

Au sein de la magistrature et à l'ONF, les anciennes coopérations qui permettaient encore aux ouvriers et aux agents patrimoniaux d'une part, aux juges et aux greffières d'autre part de réaliser un beau travail, impliquaient le recours à une autorité qui, dans la majorité des cas, était à la fois fondée sur la compétence professionnelle et octroyée par le statut. Les bénéfices de cette coopération, notamment sur le plan de la santé mentale, semblaient indéniables et ce malgré l'intense domination exercée spécifiquement sur les greffières et les ouvriers – ou, pourrions-nous dire pour être plus précis, en ce que celle-ci permettait précisément aux greffières dans une situation, aux ouvriers dans l'autre, de « digérer » la domination. Qu'est-ce à dire ?

Les ouvriers de l'ONF, nous l'avons vu, sont plongés dans une situation que nombre d'entre nous pourrions qualifier de proprement injuste au regard du traitement accordé aux Agents Patrimoniaux : privés de contrat pérennes, ils touchent des salaires bien moindres que leurs collègues, par rapport auxquels les avantages sociaux dont ils bénéficient ne sont en outre pas équivalents, etc. Pourtant, concentrer leurs préoccupations uniquement sur ces injustices et sur la lutte qu'ils pourraient mener en faveur d'une égalité des droits les entraverait de facto dans leur activité de travail : en d'autres termes, si les ouvriers veulent pouvoir réaliser leur travail, il faut, à un moment ou à un autre, qu'ils détournent leur attention de ces questions au profit de l'activité, qu'ils renoncent à bénéficier des mêmes gratifications matérielles que leurs collègues.

Or, il n'est pas difficile de concevoir l'idée que supporter ce renoncement ne soit possible qu'à la condition que le travail réalisé apporte en lui-même un certain nombre de gratifications, même si celles-ci sont d'ordre symbolique et non matériel : la réalisation d'un « beau » travail, permise entre autres par la coopération, aide ainsi à supporter le sacrifice impliqué par le renoncement à la satisfaction des besoins et désirs matériels.

Pourtant, du point de vue du travail lui-même, la justification de ces inégalités n'est pas si évidente : si les différences existant en termes de compétences de travailleurs peuvent permettre de comprendre que les uns bénéficient d'une autorité que les autres n'ont pas, il n'en est *a priori* pas de même pour ce qui concerne les différences de traitement du point de vue plus concret des conditions d'emploi. Par exemple, comment la référence au travail vivant pourrait permettre de justifier la précarisation des ouvriers de l'ONF alors que les Agents Patrimoniaux sont eux en contrat fixe ? Ou bien – question encore plus complexe –, comment justifier des écarts de salaires entre ces deux métiers ? La réponse à ces questions est loin d'être évidente, et nous y reviendrons. Mais d'ores et déjà, le simple fait que des équipes composées de travailleurs de catégories différentes puissent travailler ensemble nous apprend qu'en dépit du fait que ni les expériences sociales de l'injustice et de la domination, ni les revendications qui en découlent ne disparaissent jamais complètement, ces dernières semblent pouvoir être « mises en sourdine », soutenues en cela par l'expérience de la coopération et par les bénéfices que le sujet peut retirer en termes d'accomplissement de soi.

Et de fait, nos enquêtes nous auront permis de constater que, dès lors que l'organisation du travail est bouleversée et met en péril la coopération, les revendications reposant sur l'expérience constante de l'injustice refont presque systématiquement surface. Ainsi les fonctionnaires, les enseignants, les travailleurs des régies publiques, ou plus généralement les titulaires sont-ils tour à tour désignés par les plus dominés – travailleurs précaires, vacataires, intérimaires, travailleurs pauvres, etc. – comme étant des « privilégiés ». Pour exemple, citons le cas de jeunes journalistes pigistes à France Télévisions, qui dénoncent « *le syndrome des enfants gâtés* » pour disqualifier les plaintes des titulaires et mettre en lumière l'injustice de leur condition. En ce sens, l'étude de Louis Le Guillant semble être à ce jour encore décisive pour comprendre les problèmes psychopathologiques posés par la domination et la servitude. L'ouvrage de Jonathan Swift, *Instructions aux domestiques*, montre ainsi selon lui de façon exemplaire la nécessité pour le domestique de « *se défendre, de résister à l'oppression, de se soustraire à des travaux et servitudes diverses, de se solidariser avec les autres serviteurs contre le maître, de se procurer quelques bénéfices et de se donner un peu de bon temps, mais,*

*bien d'avantage, [... de] libérer d'une manière en quelque sorte gratuite son agressivité, de la satisfaire presque symboliquement* » (Le Guillant, 1961 [2006], p. 54).

Le renoncement à la satisfaction pulsionnelle est, nous rappelle C. Dejours, une réplique au plan intrapsychique du désir collectif de coopérer qui, en outre, suppose une autolimitation de soi. Permettant de « *conjuré la rivalité entre frères et ses déchaînements, mais aussi en relayant le sexuel par le travail* » (Dejours C. , 2009d), il est obtenu par la participation au travail collectif.

S'il est extrêmement précieux, il est cependant à noter qu'il est également terriblement fragile. De fait, les inégalités, lorsqu'elles ne sont pas fondées sur une référence au travail vivant, agissent toujours à bas bruit ; elles menacent constamment de refaire surface, et ce plus encore lorsque la coopération est entravée. Dès lors, en effet, le renoncement ne peut plus faire sens pour le sujet et la possibilité de réaliser un travail qui bénéficie à son identité disparaît ; le déni de l'exercice de la domination est brisé et l'autorité n'est plus supportée, cependant que se rouvre la voie au resurgissement de l'expérience de l'injustice et, partant, à celui des pulsions partielles. Freud soulignait en effet déjà dans *L'avenir d'une illusion* le risque de déferlement pulsionnel inhérent à l'existence de trop grandes inégalités entre les « privilégiés » et les « classes laissées pour compte » : « *il faut s'attendre à ce que ces classes laissées pour compte envient aux privilégiés leur prérogatives et fassent tout pour se débarrasser de l'excédent de privation qui est le leur* » ((Freud, [1927] 2006), p.152). Il précise alors que lorsque les biens sont trop inégalement répartis entre les sujets, ces derniers peuvent se retourner contre la culture elle-même alors qu'ils participent à son élaboration par leur travail :

*« Lorsqu'une culture n'est pas parvenue à dépasser l'état où la satisfaction d'un certain nombre de participants présuppose l'oppression de certains autres, de la majorité peut-être – et c'est le cas de toutes les cultures actuelles –, il est alors compréhensible que ces opprimés développent une hostilité intense à l'encontre de la culture même qu'ils rendent possible par leur travail, mais aux biens de laquelle ils n'ont qu'une part trop minime »* (Freud, [1927] 2006, p. 152).

Il explique alors que dans une situation où de telles inégalités existent, les « opprimés » ne peuvent que déployer une hostilité générant chez eux des « *efforts à détruire la culture elle-même et à supprimer éventuellement jusqu'à ses présupposés* » (*Ibid.*). Or Freud,



parce qu'il ne portait qu'un intérêt extrêmement minime au travail, n'avait pas perçu le rôle central dévolu au travail et à la coopération dans le renoncement à la satisfaction pulsionnelle nécessaire à l'élaboration de la culture. Cependant, nous souscrivons à l'idée freudienne de l'existence de motions d'hostilité vis-à-vis de la culture, motions enracinées dans les inégalités sociales agissant comme un risque important de déliaison et ne pouvant être contenues quand le délitement de la coopération empêche le travail d'opérer son action unificatrice. Freud ira ainsi jusqu'à justifier les révoltes des opprimés quand la répartition des biens produits par le travail sont trop injustement répartis dans une société : « *il va sans dire qu'une culture qui laisse insatisfait un si grand nombre de participants et les pousse à la révolte n'a aucune chance de se maintenir durablement et ne le mérite pas non plus* » (*Ibid.*).

Dans cette perspective, tant que l'injustice n'est pas reconnue par les autres – et qu'elle ne peut, dès lors, que continuer à produire des effets à bas bruit –, la recomposition de la coopération et les possibilités d'une action collective de résistance entée dans le travail vivant semblent être empêchées.

Ainsi que nous l'a notamment montré la clinique des juges et des greffières, les rapports de domination et les inégalités qui en procèdent ne sauraient par conséquent être éludés dans l'analyse de quelque situation de travail que ce soit, et ce, plus encore peut-être, en raison de l'utilisation qui en est faite par les tenants de l'organisation néolibérale du travail. Cette dynamique ne semble en effet pas leur avoir échappé, comme le montre leur façon d'« exciter » à nouveau ces rancœurs et d'utiliser le ressentiment enraciné dans les rapports de domination – rapports se concrétisant par un vécu d'humiliation et d'injustice, caractérisé par l'expérience du déni du travail vivant dont la dimension symbolique liée aux inégalités dans les conditions d'emploi (salaires, retraites, primes, temps de travail, etc.) n'est pas négligeable –, afin d'asseoir l'autorité gestionnaire. Il n'est ainsi pas rare de voir des catégories de personnels situées dans le bas de la hiérarchie de l'entreprise faire des « alliances » avec les directions pour lutter contre d'autres catégories de travailleurs supposément « mieux loties ». L'explosion des coopérations ouvre ainsi un espace pour que se déploie une lutte pour la reconnaissance fondée sur le statut.

Si ces éléments dans leur ensemble semblent caractéristiques des situations rencontrées dans la quasi-totalité des établissements infiltrés par le tournant gestionnaire dans lesquels nous sommes intervenus, ils nous conduisent également à nous arrêter sur deux points.

D'une part, il est essentiel de souligner que l'exacerbation du ressentiment lié à l'expérience sociale de l'injustice est précisément utilisée par les gestionnaires contre ceux, parmi les travailleurs, qui ont le plus résisté à la mise en place des transformations néolibérales de l'organisation, autrement dit contre les gens de métier<sup>234</sup>. De fait et ainsi que le rappelle C. Dejours :

*« La résistance aux nouvelles méthodes de gestion est portée par des gens de métier, qui contestent, dans son principe, la pertinence des instruments de gestion pour contrôler la qualité. La bataille a fait rage dans de nombreux secteurs, en particulier dans les industries de production nucléaire, où les gens de métier se sont fortement opposés aux gestionnaires »* (Dejours & Bègue, 2009, pp. 34-35).

D'autre part, ils nous amènent à préciser certaines dimensions de la question de l'autorité. Cette dernière, en tant qu'elle est indispensable à la coopération, peut en effet à certains égards être considérée comme un moyen par lequel l'inégalité peut devenir acceptable, tolérable, voire consentie (Dejours C. , 2009a, p. 302). Cependant, c'est également à ce titre que, lorsqu'elle est fondée sur la compétence professionnelle et la référence constante au travail vivant, elle est en mesure d'ouvrir des voies permettant aux êtres humains de s'engager dans la voie sublimatoire et d'honorer la vie. Ces éléments nous conduisent ainsi à réaffirmer fermement que l'autorité ne saurait accomplir ces fonctions dès lors qu'elle est assise non plus sur la compétence professionnelle, mais sur le seul statut – à l'instar de l'autorité gestionnaire.

Dans cette perspective, lorsque les inégalités ne trouvent pas de légitimité dans le travail réel – et qu'elles reposent par exemple sur des bénéfices gagnés par des stratégies corporatistes<sup>235</sup> ou sur « *l'individualisation de la relation salariale* » (Bourdieu, 1998, p. 3)

---

<sup>234</sup> La place revenant à la résistance opposée par les travailleurs garants des règles de métiers semble être ici décisive. William H. Sewell a mis en lumière l'existence de ce type de résistance dans un autre contexte historique, dans son étude portant sur les rapports entre les tentatives de révolution sociale pendant la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle en France et les gens de métiers ayant fondé ce qu'il nomme « un socialisme des ateliers » (Sewell, [1980] 1983).

<sup>235</sup> La force des gens de métier reposait sur leur maîtrise des savoir-faire et du procès de travail. Ils ont été très fortement combattus au sein des entreprises, notamment par Taylor qui a été l'un de leurs plus féroces opposants. En effet, les habiletés et la connaissance des règles de métier étaient indispensables à la réalisation du travail, ce

dans l'organisation néolibérale du travail –, elles deviennent des failles dans lesquelles se glissent les gestionnaires pour asseoir leur domination et instaurer leur modèle. Plus spécifiquement, le mouvement aboutissant à la désindexation de l'inégalité par rapport au travail réel renvoie à ce que Fischbach nomme le « procès d'abstraction ». En se référant à la notion marxienne de *travail abstrait*, il définit ce procès comme la dissolution de « *la réalité matérielle du travail, de son enracinement dans une expérience humaine de la finitude, de son ancrage dans la relation d'interaction entre le monde humain et le monde naturel* » (Fischbach, 2015, p. 194).

Que pouvons-nous en conclure ? Trois points nous semblent importants à souligner, relatifs à ce que notre clinique nous aura permis de mettre en évidence.

D'une part, elle nous montre que les questions relatives à la domination et aux inégalités fondées sur le statut, lorsqu'elles se départissent d'une référence au travail vivant, versent dans l'abstraction – via notamment l'évaluation individualisée des performances, mais également

---

qui faisait des gens de métier un contre-pouvoir très important sur le lieu même de la production. Dans cette perspective, la résistance au taylorisme des gens de métier présentait, selon Robert Linhart, un double aspect. Elle était un mouvement de défense du savoir ouvrier d'une part, de l'autonomie ouvrière d'autre part (Linhart, [1976] 2010). Cependant, l'auteur précise que cette résistance comportait en elle-même « *un réflexe conservateur et élitiste des fractions les plus favorisées de la classe ouvrière occidentale et des syndicats* » (Linhart, [1976] 2010). Les gratifications concédées alors par les directions aux « gens de métier » ont eu comme conséquence de voir naître une « *idéologie corporatiste* » qui leur permettait de légitimer, entre autres, leur domination sur les classes de travailleurs les plus prolétarisés. Plus encore, Linhart souligne que la Première Guerre Mondiale a servi de dévoilement « *des structures idéologiques dominantes dans les différentes classes ouvrières* » : d'un côté, à l'Ouest, « *l'acharnement à défendre le métier dévoilera comme son envers l'attachement aux valeurs bourgeoises du « patriotisme »*, tandis que de l'autre, en Russie, « *l'extrême misère des masses prolétariennes n'offrira qu'une base très limitée [...] au syndicalisme en tant qu'idéologie corporatiste* ». En d'autres termes, le taylorisme provoque une scission au sein de la classe ouvrière et plus précisément entre les ouvriers de métier – « *l'aristocratie ouvrière* », qui a un métier à défendre – et les ouvriers sans qualification produits par le système taylorien. Si la résistance des gens de métier a été la plus farouche à l'instauration du taylorisme, il n'en reste ainsi pas moins qu'elle a aussi constitué le terreau d'un « *égoïsme professionnel* » (*Ibid.*) toujours d'actualité aujourd'hui : le corporatisme. Plus précisément, celui-ci s'avère certes avoir permis à certains travailleurs d'obtenir des bénéfices en termes de reconnaissance de leurs savoir-faire et de gratifications matérielles. Cependant, ces bénéfices, leur étant octroyés, étaient concomitamment refusés à d'autres ; de surcroît, le corporatisme a finalement autorisé un mépris de certains travailleurs vis-à-vis d'autres, faisant partie de catégories différentes, et a permis aux premiers d'asseoir leur domination sur les seconds.

quand elle s'appuie sur d'anciennes stratégies corporatistes –, traversent les rapports entre les travailleurs et peuvent, si elles sont déniées, entraver en outre les possibilités d'une recomposition de la coopération. D'autre part, elle vient mettre en évidence le fait que les inégalités, quand elles ne sont pas référées au travail vivant, menacent les coopérations de se briser, d'ouvrir la voie au *désir de revanche* et constituent invariablement une faille dans laquelle les gestionnaires s'engouffrent pour installer l'ordre néolibéral conduisant dans de très nombreux cas à une lutte acharnée entre les braves gens. Enfin, elle nous permet de comprendre que la résistance doit passer par une coopération affranchie de la reconnaissance jugée inique de l'institution et opposée à l'autorité octroyée par le statut dans l'organisation gestionnaire du travail.

#### **IV. De l'impossibilisation de la délibération à l'entrée en résistance**

La résistance débute lorsque la délibération est rendue impossible et l'activité déontique intolérable. Par cette façon d'évoquer le fait que, dans certaines circonstances, les sujets ne parviennent plus à délibérer, nous souhaitons insister sur la particularité de la situation à laquelle nous faisons référence : de fait, celle-ci est caractérisée par ce que nous nommerons *l'impossibilisation de la délibération*.

##### IV.1. L'impossibilisation de la délibération et de l'activité déontique

En effet, si les modalités de la souffrance au travail peuvent dans certains cas conduire au délitement, voire à la disparition de la délibération entre les travailleurs, son *impossibilisation*<sup>236</sup> procède en revanche d'une autre situation : elle est en effet la conséquence des méthodes de gestion prônées par l'organisation néolibérale du travail. Plus précisément, elle est le résultat de l'institutionnalisation du déni du travail vivant par les gestionnaires – qui, s'ils sont le plus souvent cadres ou dirigeants, se retrouvent aussi à des niveaux moins élevés sur l'échelle hiérarchique. De fait, et ainsi que le souligne C. Dejours :

---

<sup>236</sup> La notion d'« impossibilisation » est empruntée au philosophe Alexis Cukier chez qui nous reprendrons une large part de ces analyses (Cukier, 2014).

*« Avec les ingénieurs qui, de facto, dominaient le monde du travail, il était difficile de négocier l'organisation du travail, mais cela était possible parce qu'ils avaient un intérêt soutenu et une connaissance du travail, jusque dans le détail de ses formes concrètes. En revanche, les gestionnaires n'ont aucune connaissance dans le domaine des sciences du travail et n'en veulent rien savoir. Ils entendent gouverner sur la base des seules données quantitatives supposément à même de dire la vérité du travail sans devoir en passer par l'analyse des formes concrètes de l'activité des salariés. D'un côté les objectifs à atteindre, réduits à leur seule dimension quantitative, de l'autre les performances, elles aussi rigoureusement quantitatives » (Dejours C. , 2017b, p. 205).*

En d'autres termes, si les négociations étaient déjà difficiles du temps où il fallait les mener avec les ingénieurs, aujourd'hui, alors qu'ils ont été remplacés par les gestionnaires, elles sont tout bonnement devenues impossibles. Pourquoi ?

En arrière-plan de la déconcertante naïveté affichée par nombre de gestionnaires, l'organisation néolibérale du travail à laquelle ils adhèrent contient de fait un projet bien spécifique, résidant précisément dans le brisement des coopérations. Cette organisation, souligne C. Dejours, est en effet caractérisée par la volonté de diviser les travailleurs et d'empêcher toute tentative d'auto-organisation – qui, de fait, ne serait pas sans la menacer à divers égards. C'est pourquoi, *« sous la pression des gestionnaires, les espaces informels et les formes ordinaires de la convivialité sont pourchassés et bientôt prohibés parce que, vus de loin, c'est-à-dire vu depuis les bureaux des gestionnaires, tout cela n'est que du temps improductif et perdu [... et] que les espaces informels de délibération et l'activité déontique sont, dans une méconnaissance stupéfiante, démembrés »* (Dejours C. , 2009d, p. 84). Et de fait, ces techniques ne sont pas sans être efficaces : au fur et à mesure, l'évaluation individualisée des performances – pour ne donner que cet exemple – installe la méfiance en lieu et place de la confiance, cependant que la concurrence se déploie entre les travailleurs et que leur parole s'éteint, chacun apprenant progressivement à se taire. Ces intentions ne sont d'ailleurs pas nouvelles ; elles sont en effet communes aux modèles d'organisation du travail inspirés du modèle taylorien :

*« Inhérente à toute stratégie d'organisation du travail, aussi bien dans le taylorisme et dans le modèle japonais (Ohnisme) que dans l'évaluation individualisée des performances, il y*

*a en effet toujours la volonté de diviser les hommes et de contrôler toute velléité d'auto-organisation qui entrerait en concurrence avec l'organisation du travail prescrite »* (Dejours, 2006, p. 141).

Ce constat, certes bien inquiétant, est néanmoins partagé par plusieurs autres chercheurs, ceux-ci insistant notamment sur le fait que l'organisation néolibérale du travail attaque les conditions de l'action collective en individualisant le rapport des sujets à leur travail (Kouvelakis, 1994; Durand, 2006; Renault, 2006; Linhart D. , 2009; Fischbach, 2015; Lhuillier, 2009).

Dans ce contexte, la parole fondée sur le rapport entretenu au réel du travail perd inéluctablement sa valeur engageante ; vidée de son sens, disqualifiée, elle voit s'amenuiser considérablement, voire disparaître ses possibles effets concrets sur la situation. Ignorée, voire réprimée, elle devient finalement parfaitement inutile. Dans l'impossibilité de discuter du réel, les travailleurs sont placés dans une situation d'aliénation qui peut rapidement avoir des conséquences néfastes pour leur santé mentale.

En effet, en déstructurant les bases de toute discussion sur le travail, les nouvelles méthodes d'organisation produisent des risques d'aliénation sociale, notamment lorsque les sujets se référant encore aux règles de métiers et conservant un rapport authentique au réel se voient disqualifiés par les autres. Mais par ailleurs, les dispositifs organisationnels régis par les principes méthodologiques des « normes et certifications qualité » contraignent par exemple également les travailleurs à dissimuler, plus encore que naguère, les infractions qu'ils doivent faire par rapport aux prescriptions pour atteindre les objectifs. Et ce parce que, en cas d'erreur, celui qui n'a pas bien suivi le protocole, n'a pas bien rempli le logiciel « traceur » ou n'a pas effectué le reporting prescrit se verra « traqué » par l'auditeur, l'encadrant ou le responsable qualité – eux-mêmes subissant également le même sort en ce qui concerne le contrôle de leur activité . Ne pouvant plus évoquer l'écart entre le prescrit et le réel, les travailleurs eux-mêmes – et non plus seulement les gestionnaires – sont progressivement conduits à collaborer à l'élaboration d'une description déformée de la réalité, ne reposant plus que sur les pauvres fondements théoriques et épistémologiques des gestionnaires qualitatifs (cf. *supra*, Chapitre 1.V.I.8). Dans cette perspective, si le réel est bien dénié par les gestionnaires, il devient à présent également occulté par les travailleurs de « terrain », ce qui entraîne des défaillances de plus en plus importantes dans l'organisation du travail, ainsi que des baisses de qualité inédites (si l'on se réfère à l'étalon fixé par des règles de métiers – quand il en existe encore). Les défaillances

sont passées sous silence, désormais aux yeux de tous, qui, se référant aux documents de la communication internes et aux résultats faussés des bilans, finissent par se congratuler mutuellement des excellents résultats de l'entreprise. Nous nous trouvons alors dans la situation bien connue de l'aliénation culturelle. En d'autres termes, l'aliénation produite par l'organisation gestionnaire du travail ne se caractérise pas seulement par la pathologie mentale, mais bien également – et peut-être avant tout – par « *l'effacement des signes de résistance à un processus qui, tendanciellement, s'oppose à l'essence générique de l'homme* » (Dejours, 2006, p. 141), effacement qui, lorsqu'il concerne la majorité des acteurs de l'entreprise, conduit à ce type de situations.

En dépit des apparences, ces organisations ne sont pas aussi aberrantes ou stupides qu'elles pourraient en avoir l'air. En effet, elles confèrent à ceux qui les soutiennent – et plus précisément aux dirigeants – des bénéfices non négligeables en termes d'accroissement de la domination. Le brisement des coopérations auxquelles elles parviennent a ainsi désormais pour conséquence dramatique de voir, entre autres, tuées dans l'œuf les capacités d'action collective.

Ainsi par exemple de la situation constatée à la CAF, où la lutte initiée par l'Etat et relayée par la CNAF est menée précisément contre les gens de métier pour installer la nouvelle forme d'organisation du travail permettant de répondre à la volonté nationale d'augmenter les performances et la productivité dans les établissements publics ou à caractère public tout en réduisant au maximum les dépenses. Et de fait, si la description du travail portée par les agents du service prestations était reconnue comme légitime pour rendre compte de ce qui se passe en son sein, le comité de direction serait obligé d'en tirer des conclusions différentes de celles imposées par les gestionnaires de la CNAF. Partant, la recherche de compromis qui s'en suivrait les ferait inévitablement s'inscrire dans un processus de négociation nécessairement en opposition avec les directives prescrites par le *New Public Management*<sup>237</sup>. Plus précisément,

---

<sup>237</sup> Or, l'expérience a montré que de la même façon que tout travailleur qui s'oppose prend le risque de subir en retour des rétorsions diverses, les cadres qui osent s'opposer en paient généralement brutalement le prix. Pour exemple, citons le cas d'un directeur d'hôpital public, que nous rencontrons individuellement et qui nous raconte comment son opposition à l'ARS a fini par son éviction de son poste de directeur et une mutation vers un poste d' « expert », où il « *passait toute sa journée devant son ordinateur sans travail* ». Après 6 mois de ce traitement, il sombre dans une dépression massive qui le tiendra éloigné de son travail pendant plus d'une année.

s'engagerait alors non une lutte *pour* la reconnaissance – que nous avons évoquée plus haut –, mais une lutte agonistique *de* reconnaissance (Renault, 2017).

#### IV.2. Agir communicationnel ou lutte de reconnaissance agonistique ?

##### *IV.2.1. Critique de la théorie de l'agir communicationnel*

La théorie de la coopération, formulée par C. Dejours en psychodynamique du travail, suppose de se référer à la théorie de l'agir communicationnel, sans laquelle, indique-t-il, il n'aurait « *pas été capable de décrire les chaînons intermédiaires de la coopération* » (Dejours C. , 2009d, p. 75).

Dans cette perspective, la coopération est selon l'auteur structurée par des accords normatifs issus de la délibération et obtenue grâce à un consensus ou un arbitrage : en d'autres termes, la délibération, autrement appelée activité déontique, aboutit à la construction de règles entre les sujets permettant de réaliser collectivement le travail. Pour que les règles puissent être transmises, maintenues ou renouvelées, il faut que les travailleurs puissent délibérer au sein d'un espace dit de discussion ou espace de délibération (Dejours C. , 2009d, p. 81). Dans cet espace, il s'agit pour chacun de formuler ou de défendre ses arguments sur les façons de travailler, ceux-ci n'étant pas fondés exclusivement sur des bases techniques mais faisant également référence à des valeurs relatives à la loyauté, au respect des règles, à la confiance, etc. En d'autres termes, l'espace de discussion au sein de l'entreprise est « *structuré comme un espace public* » et les arguments prenant place dans la délibération collective sont « *des compromis entre technique et éthique* » (*Ibid.*).

Nous souscrivons certes pour notre part totalement à cette idée ; mais quelle est, pour C. Dejours, la finalité de la délibération et de l'activité déontique au principe même de la coopération ? Selon l'auteur, la délibération et les règles qui en découlent visent une « *efficience non seulement technique dans le monde objectif, mais aussi morale-pratique dans le monde social du travail* » (Dejours, 2009, p. 82). *In fine*, les règles de travail traitent ainsi non seulement du rapport au réel du travail mais également du vivre-ensemble. Dans cette perspective, le but de toute délibération est « *d'aboutir à une entente* » entre les travailleurs pour parvenir à une coopération (Dejours C. , 1993a, p. 4). Nous retrouvons dans cette position la référence à Habermas et sa théorie de l'agir communicationnelle. Et de fait, l'idéal de la rationalité communicationnelle reste pour C. Dejours « *un idéal organisateur pour la*



*discussion* » (Dejours, [1998] 2009, p. 84). De ce fait, lorsque des conflits surviennent dans les équipes, ils sont souvent interprétés comme des « distorsions de la communication », qu'il s'agit d'élucider alors au regard « *des effets des méthodes de gestion spécifiquement associées au néo-libéralisme économique* » (Ibid.).

Pourtant, il nous semble que la référence à Habermas peut conduire à transformer un idéal normatif en concept d'analyse des phénomènes psychiques et sociaux enracinés dans le travail et conduit à une invisibilisation de tout un pan de la réalité sociale et psychique : « *Oskar Negt (2007), souligne ainsi Ballarini, reprochait à l'espace public de dissimuler les rapports de force et la majorité des phénomènes sociaux* » (Ballarini, 2010). Soyons clair. Nous souscrivons certes à l'idée que l'entente entre les sujets peut constituer non seulement un principe éthique au fondement de la conception de l'action mais également un concept opératoire pour comprendre les situations de travail. Cependant, il nous paraît opportun d'accorder l'attention qu'elle mérite à une autre dimension délaissée par Habermas, celle des rapports de domination et de la conflictualité.

En effet, Habermas ([1981] 1987) reconstruit une théorie de la société et du sujet à partir de la pratique humaine du langage qui, selon lui, est premier. Dans cette perspective, il soutient qu'il s'agit avant tout de mettre en lumière les présupposés de l'agir communicationnel, constitutif de la vie humaine. Plus précisément, l'auteur défend l'idée que tout locuteur, lorsqu'il prend la parole, doit avoir quatre prétentions universelles à la validité de son discours :

1. Il doit s'exprimer de manière intelligible : il prétend à l'intelligibilité
2. Il doit vouloir dire quelque chose : il prétend à la vérité
3. Il doit vouloir se faire comprendre : il prétend à la sincérité
4. Il doit s'entendre avec son interlocuteur : il prétend à la justesse, en se référant à un ensemble de normes extérieures qui structurent la discussion.

Par ces propositions, Habermas « *met au centre d'intérêt l'intercompréhension langagière en tant que mécanisme d'orientation de l'action* » (Habermas, [1981] 1987, p. 284). Ainsi les présupposés qu'il énonce constituent-ils la base de l'accord que réalise chaque énoncé, c'est-à-dire « *la base du consensus fondamental dont le langage est à la fois la source et le médium et sur lequel le philosophe construit son éthique de la discussion* » (Lecerle, 2004).

La théorie habermassienne de l'agir communicationnel propose ainsi une conception des rapports langagiers entre les êtres humains reposant sur la recherche du consensus, et fondée sur l'*eirene* – l'harmonie, la paix chez les grecs –, ainsi que sur une articulation entre les mondes social, objectif et vécu. Cependant, les « prétentions » ne sont pas tout le temps honorées dans

une discussion, et des actes langagiers comme la menace ou l'insulte font aussi quelques fois leur apparition. Or, ces derniers ne relèvent pas, selon l'auteur, de l'agir communicationnel mais de l'agir stratégique ; par cette assertion, Habermas procède à une disqualification de ce qui, selon lui, ne relève pas des mêmes prétentions à la validité<sup>238</sup>.

Dans cette perspective, la structure interlocutive – la constitution de l'espace public – présuppose de tendre vers l'entente et s'appuie sur une volonté d'intercompréhension entre les locuteurs.

*« Dans la mesure où l'agir communicationnel ne peut se passer d'un emploi intercompréhensif du langage, cet agir doit satisfaire à des conditions plus rigoureuses. Les acteurs intéressés tentent, à l'intérieur de l'horizon d'un monde vécu partagé et sur la base d'interprétations de la situation qui leur soient communes, d'accorder leurs plans de manière coopérative. Ils sont d'ailleurs prêts à atteindre ces objectifs indirects – celui qui consiste à définir la situation comme celui qui consiste à s'accorder sur leurs objectifs –, en adoptant les rôles de locuteur et d'auditeur et en passant par des processus d'entente, ils y sont donc prêts en poursuivant sans réserve des fins illocutoires. Or, l'entente langagière fonctionne de telle manière que les participants à l'interaction, ou bien se mettent d'accord sur la validité qu'ils ont revendiquée pour leurs actes de parole, ou bien tiennent compte des dissensions qu'ils ont constatées »* (Habermas, 1993, p. 73).

Ainsi tout acte de langage n'étant pas tourné vers l'entente passe-t-il dans la catégorie des actes stratégiques, ce qui conduit Habermas à *« nier certains phénomènes, puisqu'il exclut tous les actes de paroles agonistiques »* du fait qu'ils n'ont pas une *« visée d'entente »* (Lecercle, 2004, p. 54). Dans cette perspective, la recherche du consensus n'est pas uniquement le *« résultat d'un choix moral fait par les interlocuteurs : elle est la structure même du langage qui détermine la structure de la société »* Ballarini (2010, p. 40).

Pour Lecercle, *« chez Habermas l'entente est un mythe »* ; cette affirmation, toutefois, n'est pas à entendre comme une disqualification de l'éthique de la discussion proposée par

---

<sup>238</sup> *« Je compte dans l'agir communicationnel les interactions médiatisées par le langage où tous les participants poursuivent par leurs actions langagières des objectifs illocutoires, et seulement de tels objectifs. En revanche, je considère comme un agir stratégique médiatisé par le langage les interactions dans lesquelles l'un des participants au moins veut susciter par ses actions langagières des effets perlocutoires chez un vis-à-vis »* (Habermas, [1981] 1987, p. 304).

l'auteur. En effet, « l'entente » peut selon lui constituer « *l'espoir d'un communisme en matière de langage et ainsi être conservé comme une forme d'utopie* » (Leceracle, 2004, p. 58). Ce qu'il souligne en revanche, c'est que suivre Habermas implique de renoncer à la contestation de la priorité de l'entente : selon ce dernier en effet, la contestation de l'entente, quand bien même elle peut prendre l'apparence de l'opposition, ne présuppose rien d'autre que la volonté de discuter, volonté qui en elle-même vise précisément l'entente. Or, selon Leceracle, cet argument n'est rien d'autre qu'une tautologie.

Si la critique de l'auteur se situe ainsi dans la naturalisation du principe normatif de l'idéal de l'agir communicationnel produite par Habermas, nous pourrions pour notre part nous interroger sur ce qu'elle implique du point de vue du travail. Plus précisément, il semblerait que la théorie habermassienne ne soit pas en mesure de nous permettre de penser les pratiques *concrètes* de travail, en tant qu'elles se caractérisent par une dialectique entre la volonté de coopérer et la lutte de domination, c'est-à-dire par une tension entre l'*agon* et l'*eirene*. Ce que met en lumière en effet notre clinique est que l'agonisme – les rapports de domination – traverse la délibération : au contraire d'Habermas, nous pensons ainsi, en suivant notamment Leceracle, qu'il est irrationnel de refuser de fonder l'interlocution, et par voie de conséquence la délibération, sur sa dimension également agonistique.

Leceracle émet en effet une hypothèse fondamentale permettant de mettre en lumière les raisons ayant poussé Habermas à dénier l'*agon* et à le faire verser dans l'irrationalisme. C'est, nous dit-il, parce que la philosophie du langage chez Habermas repose sur une conception de l'interaction langagière sur le mode du contrat juridique, « *c'est-à-dire un jeu de langage marginal, compliqué, appartenant au seul domaine de la superstructure juridique et donc peu propice à rendre compte de l'activité langagière en général, dont il est un produit ou effet de bout de chaîne plutôt qu'une relation constitutive* » (Leceracle, 2004, p. 56). C'est pourquoi, nous dit-il, la théorie habermassienne échoue à rendre compte des pratiques langagières concrètes. Mais ce n'est pas tout. Leceracle va plus loin et déclare que la voie rationnelle consiste en un retournement du tournant linguistique effectué par Habermas ([1981] 1987), retournement qui suppose de replacer au centre de l'attention non plus l'intercompréhension, mais bien plutôt le travail. Peu de temps avant lui, Oskar Negt et Alexander Kluge avaient déjà produit une critique de la dichotomie théorique existant chez l'auteur entre entreprise et espace public, ne pouvant que revenir ainsi au vieux clivage entre travail et interaction : « *si l'on sépare le travail et l'interaction, nous disent-ils, on obtient deux catégories généralisantes. La même chose se produit lorsqu'on imagine des rapports de communication exempts de domination. Il*

*leur manque un aiguillon et une racine à partir de laquelle s'organise la communication »* (Negt & Kluge, 2001, p. 998). L'évacuation du travail chez Habermas, d'ailleurs constatée également par C. Dejours (2009, p. 75) constitue ainsi la pierre angulaire des critiques qui lui sont adressées.

De fait, si l'on admet la centralité du travail postulée par la psychodynamique du travail, il est indispensable de repenser le langage non pas premier, mais bien second par rapport au travail. Le langage, nous dit Lecercle, est plus précisément à envisager comme phénomène social fondé sur un « *rapport social bien plus fondamental [que l'intercompréhension] : ce qui fait des groupes humains des sociétés, ce n'est pas la formalisation de leurs rapports par des contrats, c'est l'activité commune qui les rassemble et les divise, et dont le langage est à la fois le produit, l'expression et l'instrument. On aura reconnu le travail comme mythe d'origine marxien.* » (Lecercle, 2004, p. 57).

#### *IV.2.2. Lutte de reconnaissance et délibération*

Comment, dès lors, repenser les fondements de la délibération en considérant les rapports de domination non pas uniquement comme à l'origine de distorsions communicationnelles, mais bien plutôt comme pouvant être – et étant d'une certaine façon toujours – constitutifs de la communication elle-même ?

Pour négocier, encore faut-il que l'autre m'écoute – ce qui, ainsi que nous l'aurons compris, est loin d'être toujours gagné d'avance. « *Dans un espace, souligne en effet C. Dejours, où seule la parole est un engagement, mais où l'écoute ne l'est pas, les conditions ne sont pas remplies pour aboutir à l'entente et il ne peut pas y avoir de coopération* » (Dejours C. , 1993a, p. 4). De ce fait, pour que ma parole soit entendue, il faut non seulement que je détienne les mots me permettant de décrire le monde tel que je le vis, mais il se peut également qu'il soit parfois nécessaire de pousser, voire contraindre l'autre à m'écouter. Bien sûr, en situation de travail, il ne s'agit pas tant d'attendre de lui qu'il *me* reconnaisse, mais bien plutôt qu'il reconnaisse *mon rapport au réel*, que la négociation et la discussion puissent se fonder non plus seulement sur sa description du travail issue de son expérience mais également sur la mienne. Autrement dit, l'idée que nous défendons ici est que dans une société structurée par les rapports de domination et les conflits, toute négociation et tout compromis, avant de pouvoir prétendre s'inscrire dans une discussion régie par le principe organisateur de la rationalité communicationnelle, doivent au préalable en passer par une *lutte de reconnaissance* (Renault,

2017). Cette lutte, soulignons-le, possède ses spécificités propres : elle vise en effet à faire admettre à l'autre que ma parole a de la valeur, c'est-à-dire que ce que je dis à partir de mon expérience vécue comme de ma souffrance et de mon rapport au travail contient une validité pour pouvoir agir sur le monde et le transformer.

Toutefois, il serait erroné de croire que cette lutte puisse aboutir à une vision totalement partagée de la situation de travail par les deux parties. En effet, quand bien même l'opérateur parviendrait-il par exemple à faire admettre à l'ingénieur que sa manière d'envisager un problème de travail est valable, quand bien même ce dernier, peut-être ébranlé par cette remise en cause de sa vision des choses, en viendrait à infléchir ses propres façons de faire, quand bien même, finalement, l'un et l'autre commenceraient à trouver des voies d'entente pour coopérer ensemble, l'entente ne peut jamais être complète. Pourquoi ? D'un côté comme de l'autre, un ébranlement trop important de la description du monde du sujet risquerait de lui faire perdre un avantage non négligeable : celui de la domination sur l'autre. Ainsi l'intercompréhension commune ne peut-elle jamais être totale en dépit du but commun apparent – par exemple, réparer une panne, ou encore modifier des manières de faire à la suite d'une catastrophe industrielle – à l'opérateur et à l'ingénieur. En revanche, l'intercompréhension peut servir de référence utile pour orienter rationnellement l'activité mais ne saurait, dans tous les cas, résumer à elle seule tout ce qui sous-tend l'activité délibérative en situation de travail. Prenons l'exemple de l'ingénieur confronté à une panne dans l'usine dans laquelle il travaille. Il tentera de résoudre le problème procédant de la survenue inopinée du réel tout en tentant de conserver son approche et ses présupposés sur le modèle de l'homme et sa conception du facteur humain : la responsabilité de la faute sera ainsi quasiment toujours, en dernier ressort, rejetée du côté de « l'erreur humaine » et sur la défaillance de l'opérateur (Dejours, 1995)<sup>239</sup>. Dans cette perspective, la coopération, en tant qu'elle définit les liens unificateurs que les travailleurs bâtissent entre eux dans le but de réaliser volontairement une œuvre commune, ne peut jamais être uniquement structurée par le principe organisateur de l'agir communicationnel. De fait, elle

---

<sup>239</sup> L'exemple choisi est volontairement explicite car il se situe dans un rapport de domination « classique » fondé sur la division du travail entre « conception » et « exécution ». Cependant, la lutte de reconnaissance se déploie dans de nombreuses situations de travail : ainsi par exemple d'un laboratoire de recherche dans lequel un chercheur, suite à l'une de ses trouvailles, va engager une lutte pour que sa vision, sa description de l'objet soit reconnue par les autres. Or, une découverte peut parfois menacer la position d'autres chercheurs, en raison par exemple de la remise en cause qu'elle serait susceptible de provoquer pour eux. De surcroît, la découverte peut s'inscrire dans des logiques classiques de concurrence entre chercheurs et l'enjeu devient alors de disqualifier la description du réel proposée par le chercheur, et par là-même le chercheur lui-même.

est toujours également traversée, voire structurée autour des rapports de domination et la résolution d'un problème de travail se situe toujours dans une tension entre une lutte de domination et la volonté de coopérer pour résoudre le problème. Par conséquent, toute délibération est également marquée par une volonté des sujets de faire triompher sa vision du monde.

Affirmer cela n'implique pas, toutefois, que cette volonté ne puisse laisser la place à la construction d'une entente. En effet, le rapport de force est susceptible d'être subverti par les travailleurs lorsque, de quelque niveau hiérarchique que ce soit, ils sont en mesure de s'engager dans une discussion qui pourra être menée dès lors qu'existera entre eux un désir de coopérer, une référence à un réel partagé et que sera possible un renoncement au moins partiel à la satisfaction pulsionnelle permise par l'exercice ou le consentement à la domination.

#### *IV.2.3. Conclusion*

*La lutte de reconnaissance agonistique* (Renault, 2017) telle que nous venons de la décrire ne peut avoir lieu que dans des situations où la délibération est encore possible. Or, la caractéristique majeure de l'organisation néolibérale du travail aujourd'hui réside dans le dispositif massif imposé par l'arsenal gestionnaire visant précisément à dénier la description subjective du travail. C'est ainsi parce que la référence au réel partagé et au *faire* n'existe plus, avons-nous dit plus tôt, que la discussion est rendue impossible et que la situation d'aliénation devient totale<sup>240</sup>.

---

<sup>240</sup> Le déni du réel, du *faire*, du travail vivant comme constitutif de l'être générique de l'homme, est massivement imposé par les nouvelles formes d'organisation du travail, mais était déjà à l'œuvre bien avant leur introduction, notamment chez F.W Taylor. Dès lors, nous pouvons nous permettre de nous risquer à une proposition relative à l'élaboration théorique du totalitarisme. En effet, nous pensons qu'une place centrale devrait être réservée au déni volontaire du réel dans le déploiement des systèmes totalitaires, en tant qu'il est l'instrument décisif de l'entrave à l'élaboration d'un monde commun. Pour le dire autrement, il serait opportun de considérer la place centrale revenant au déni du réel dans la désagrégation de ce qui constitue le « sol » commun sur lequel est bâti *le monde* que l'on habite ensemble dans la pluralité des hommes (Arendt, 1993). En ce sens, F.W Taylor, ayant érigé en principe fondateur de son dispositif le déni du travail vivant, pourrait ainsi être l'un des penseurs les plus puissants du totalitarisme, dès lors que nous acceptons de conférer au déni du réel et du travail vivant la place qu'il nous semble mériter.

Du travail, affirme C. Dejours, les gestionnaires n'en veulent rien savoir. Autrement dit, la parole étant devenue vaine et les risques de violences effectifs (Dejours, 2010)<sup>241</sup>, la lutte de reconnaissance agonistique – entendue comme lutte pour la description du monde – ne peut quasiment plus se mener au sein même de l'entreprise, lorsque l'organisation du travail est bâtie sur les fondements gestionnaires. Ainsi que le souligne Christophe Bounamous :

*« La vacuité conceptuelle du dogme gestionnaire fait pâle figure face à la rhétorique qu'offre la psychodynamique du travail. Mais les arguments massues du « réalisme » économique et des « obligations » réglementaires, aussi discutables soient-ils, suffisent souvent à couper court à toute discussion sur le travail réel ou sur la doctrine. En effet, il est un privilège des détenteurs du pouvoir dans l'entreprise, que d'être en mesure de refuser toute discussion contradictoire sans avoir à se justifier » (Bounamous, 2017).*

Dans cette perspective, la lutte de reconnaissance agonistique, si elle se mène à visage découvert, se doit, nous semble-t-il, aujourd'hui d'être menée dans l'espace public, et être portée par les acteurs politiques et sociaux, les chercheurs avec l'aide capitale des artistes, qui par leur travail nous semblent être les mieux outillés pour briser le « mur du déni » érigé par l'idéologie néolibérale. Quant aux travailleurs voulant initier une action en situation de travail, notre clinique nous aura montré qu'il ne leur reste finalement qu'à s'engager discrètement, voire clandestinement dans la résistance, en premier lieu caractérisée par la *reconstitution des coopérations*.

---

<sup>241</sup> « Cette expérience passe par une rage de ne pas arriver à se faire comprendre, et pire, de ne pas arriver même à dire ce qu'ils veulent dire : je suis coincé par le langage, on me réinterprète, on me renvoie des choses qui me coincent encore davantage, et je n'arrive pas à dire ce que j'ai à dire et qui est fondamental, qui n'est pas anecdotique, qui est ma subjectivité même. Et quand ce conflit devient trop radical et que la disqualification est prononcée par celui qui parle au nom de la domination symbolique – j'ai la connaissance, je sais l'économie, je sais la gestion : vous, vous êtes des incapables – eh bien ! cette domination symbolique qui s'impose par la voix du savoir et de l'expertise vous empêche de parler, elle empêche votre subjectivité de s'éprouver elle-même. Il y a un moment où les gens sont poussés dans des situations telles qu'ils sont seuls, incompris, et qu'ils n'arrivent plus eux-mêmes à se comprendre. Et à ce moment-là, ils laissent éclater cette tension, cette violence qui leur est faite et qui s'accumule en eux. Dans la majorité des cas, ils retournent cette violence contre eux – c'est la dépression, les pathologies mentales, quelquefois le suicide –, dans certains autres cas ils vont la retourner contre d'autres personnes ou contre des équipements, des installations » (Dejours, 2010, p. 63).

## V. Une théorie de la résistance fondée sur la coopération

Affirmer que la discussion est devenue impossible n'a, nous le savons rien d'anodin ; cela pourrait même à certains égards sembler un peu hâtif, pessimiste, voire contestable. Outre le fait que nous ne sommes pas sans savoir qu'elle reste possible dans certaines – bien que rares – institutions, nombreux seraient ceux qui, très probablement, s'élèveraient avec force contre une telle assertion. Cependant, notre clinique nous a montré que ce constat n'était pas excessif – et à dire vrai, de nombreuses situations que nous avons rencontrées seraient également à cet égard tout à fait explicites.

Bien sûr, il ne saurait être question pour autant d'accorder à ce constat un statut de pré-supposé s'appliquant d'emblée à n'importe quel type de situation : une telle conclusion ne peut de fait pas être proposée à la légère ; cette dernière doit en effet, pour être rationnelle, reposer sur une évaluation constante, permanente et approfondie de la situation, évaluation convoquant la sagesse pratique – la *phronèsis* –, c'est-à-dire une délibération entre les travailleurs et, parfois, le chercheur.

La coopération peut être une résistance. Bien que cette proposition n'ait a priori rien d'une évidence, elle peut être étayée par plusieurs éléments. Lesquels ?

La résistance peut être définie, à certaines conditions du moins, comme une pratique d'opposition à un ordre établi – ici l'ordre de l'organisation néolibérale du travail. C'est dans cette perspective que nous proposons d'envisager la coopération comme une résistance, en tant qu'elle soutient une lutte contre cet ordre, lutte structurée autour de trois éléments centraux :

- La lutte contre le déni du travail vivant, déni intimement lié à l'instauration de l'organisation gestionnaire de type « qualité totale » d'une part, enraciné dans les rapports de domination (Deranty, 2011) et dans le mépris que certains travailleurs peuvent avoir pour d'autres d'autre part.
- La lutte contre la solitude liée à l'évaluation individualisée des performances, à l'intensification du travail, à la précarisation et à la disparition des temps de délibération.
- La lutte contre l'injustice sociale et le processus de banalisation du mal, ce dernier étant rendu possible par l'érection de stratégies collectives de défense et – surtout – d'idéologies défensives de métier.



La succession de ces éléments, toutefois, n'est pas encore assez précise. En effet, il nous faut distinguer entre deux niveaux de coopération que, de façon analogue à ce qu'a proposé C. Dejours avec la sublimation, nous proposons de nommer *coopération ordinaire* et *coopération extraordinaire*. Soyons clair toutefois : les trois éléments que nous venons de citer sont impliqués dans les deux types de coopération. Toutefois, ils ne le sont pas tout à fait de la même façon.

### V.1. La coopération ordinaire

Si elle peut être considérée comme une résistance, c'est dans des dimensions bien spécifiques.

Parce qu'elle est ce qui permet de fédérer les intelligences individuelles mobilisées dans la confrontation au réel du travail, la coopération est, de fait, enracinée dans le travail vivant. Elle est en effet par définition ce qu'il faut collectivement inventer pour combler les lacunes, pour adapter et ajuster les prescriptions du travail collectif formulées par la hiérarchie et que l'on nomme coordination. La coopération peut, dans cette perspective, être en quelque sorte considérée comme l'intelligence collective permettant de faire face aux limites du *travail mort* de la prescription. Ainsi, pour combler l'écart entre la coordination et la coopération, les travailleurs élaborent-ils une série de règles et de normes par le truchement de l'activité déontique. Ce faisant, il n'est pas rare qu'ils aient recours à des tricheries, voire des fraudes (Dejours, 1992, p. 119) par rapport à l'organisation prescrite, s'engageant alors dans une auto-organisation qui, bien que visant à accomplir un travail de qualité, est généralement insupportable pour les gestionnaires. En outre, pour produire ces règles de travail, les travailleurs doivent s'engager dans une délibération collective, toujours référée au réel du travail. De fait, la coopération ne peut exister sans cette délibération et ne saurait exister en déniait le réel. En ce sens, si la coopération peut être considérée comme une résistance, c'est à deux titres : d'une part, elle est toujours une *lutte contre le déni du travail vivant* et peut ainsi se constituer comme résistance à l'organisation gestionnaire ; d'autre part, elle constitue ce que Laborie (2011, p. 88) situe comme essence même de la résistance quelle qu'elle soit, à savoir une « *pratique de transgression* » comportant des risques.

Par ailleurs, pour avoir lieu, la délibération collective exige la création d'un espace de discussion, au sein duquel les sujets devront mobiliser des aptitudes capitales comme l'aptitude

à parler et l'aptitude à écouter. Dans cette perspective, coopérer implique toujours et avant tout d'être avec les autres dans la réalisation du travail collectif. Ainsi la coopération est-elle également toujours une *lutte contre la solitude*.

Enfin, la coopération permet de former des règles ne touchant pas qu'à la question de l'efficacité d'un geste ou d'une trouvaille technique, mais aussi à « *des questions relatives au juste et à l'injuste, à l'équitable et à l'inique, au bien et au mal, etc.* » (Dejours C. , 2009a, p. 294). Par cette dimension et par sa participation à l'élaboration du vivre-ensemble, la coopération contribue ainsi à la reconstitution des liens de civilité au sein d'un collectif et participe *in fine* de la *lutte contre le processus de banalisation du mal*.

Toutefois, si elle ne peut prétendre au statut de « coopération extraordinaire », c'est pour une raison bien précise ; en effet, la lutte contre la banalisation du mal et l'injustice sociale est ici circonscrite aux seuls sujets membres du collectif de travail ; en d'autres termes, elle est *restreinte*.

## V.2. La coopération extraordinaire

La coopération que nous venons de décrire a pour caractéristique principale de reposer sur l'effort fourni par les travailleurs pour réaliser un travail de qualité, respectant les règles de l'art et participant de la structuration du vivre-ensemble, celui-ci étant néanmoins limité sinon seulement à leur collectif de travail propre, du moins pas plus largement qu'à leur propre entreprise ou institution : il s'agit alors, nous dit C. Dejours, d'une « *délimitation trop étroite du périmètre de coopération* » (2015, p. 214) et en ce sens, elle peut dans certains cas – notamment lorsque les sujets ne peuvent ou ne veulent pas penser le rapport de leur travail au politique – être considérée comme axiologiquement suspecte. Pourquoi ?

Prenons pour exemple le cas du secteur de l'armement ; rien ne permet de garantir que la coopération, toute dirigée contre l'ordre gestionnaire qu'elle soit, garantisse quoi que ce soit du point de vue de l'éthique. C'est également ce que soulignent Brauman & Sivan en évoquant le cas d'Adolf Eichmann : « *Puisque ce travail était à faire, que cela plaise ou non, il fallait bien le faire et il fallait bien le faire car il en allait de la justification de son poste, de la suite de sa carrière* » (Brauman & Sivan, p.13).

D'une autre manière Freud, déjà, s'interrogeait à demi-mots à ce propos en évoquant Léonard de Vinci :

*« [Sa sensibilité] ne l'empêchait pas de concevoir les armes offensives les plus cruelles et d'entrer au service de César Borgia comme ingénieur militaire en chef. Il paraissait souvent indifférent au bien et au mal, ou alors c'est qu'il ne fallait pas le mesurer de la même mesure dont on se sert pour le commun des hommes. Ingénieur en chef, il accompagna César Borgia, cet adversaire sans scrupules et sans foi, dans la campagne qui lui livra la Romagne. Pas une ligne du journal de Léonard ne trahit une critique ou une approbation des événements de ce temps »* (Freud, 1910, p. 20-21, cité par Roxane Dejours, 2016, p. 490).

Cette situation de travail, bien sûr, n'est pas des plus courantes : n'importe qui ne travaille pas dans un secteur que l'on pourrait qualifier d'axiologiquement ambigu en lui-même. Il n'en reste toutefois pas moins que la réserve que nous adoptons vis-à-vis de la coopération ordinaire est sans aucun doute susceptible de concerner également tous les milieux de travail, jusques et y compris ceux d'apparence la plus banale. En d'autres termes, à partir du moment où les conséquences de la coopération et de ses effets – même en termes de qualité du travail – sur les usagers comme les bénéficiaires dudit travail, mais également plus largement sur tous les citoyens, sont obliérées par les travailleurs, rien ne garantit plus la visée éthique de l'action. Ainsi par exemple de la situation somme toute ordinaire de la construction d'un supermarché :

*« Par exemple, cette entreprise construit un centre commercial remarquable en soi. Mais sa mise en exercice va progressivement ruiner tous les petits commerçants dans la périphérie, et ce qu'ils représentaient comme lien social pour des populations dont le niveau économique ne permet pas la possession de véhicules personnels, dans un contexte de faible réseau de transports en commun permettant de rejoindre le centre commercial »* (Dejours, 2015, p. 215).

Or, c'est bien ce type de situations auquel nous ont généralement confronté nos enquêtes comme nos consultations ; nous pourrions ainsi insister sur l'incapacité de nombreux travailleurs à penser leur rapport au politique, ce que, en suivant H. Arendt, nous pourrions considérer comme l'épuisement de la *vita activa*, de « sorte que la prise de contact avec le

*monde, qui accompagne [ce qu'ils font], échappe de plus en plus à l'expérience ordinaire »* (Arendt H. , [1961] 2012, p. 402)

Ainsi commence à se dégager la qualité de ce qui peut faire de la coopération une coopération extraordinaire, à savoir 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*<sup>242</sup>. 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, des juges et des greffières initiant de nouvelles interrogations sur la place de la justice dans l'exercice de la démocratie, 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. Par ailleurs, Rony Brauman et Eyal Sivan indiquent qu'une des raisons de l'obéissance d'Eichmann reposait sur le fait qu'il « *n'entendait rien à la politique* » (Brauman & Sivan, 1999, p. 13).

Dans cette perspective, la référence au travail vivant 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 – et notamment en leur permettant de réaliser un travail encore honorable à leurs yeux tout en élaborant les linéaments d'une société future.

En nous inspirant des termes utilisés par le programme du conseil National de la Résistance, nous pouvons ainsi nous risquer à cette formule : *la praxis de résistance en situation de travail n'a pas d'autre raison d'être que la coopération extraordinaire sans cesse intensifiée*<sup>243</sup>.

---

<sup>242</sup> Entendu au double sens allemand de civilisation et de culture

<sup>243</sup> « *La Résistance n'a pas d'autre raison d'être que la lutte quotidienne sans cesse intensifiée* » (Citoyens résistants d'hier et d'aujourd'hui, [2010] 2011, p. 13).

### V.3. Conclusion

Nous espérons que notre travail aura montré que certains travailleurs, par leur activité de délibération, peuvent engager une lutte contre l'injustice sociale en maintenant les principes mêmes de l'exercice de la démocratie. De surcroît, dans la discrétion voire la clandestinité, ils construisent les mots pour dire le monde d'une autre manière que ceux du néolibéralisme (en se référant souvent aux travaux de la culture) et bâtissent des principes qui, le moment venu, pourraient servir d'aiguillon pour organiser le travail lorsque les « jours heureux » reviendront.

Ainsi la praxis de résistance est-elle également engagée dans la conservation, le renouvellement et la vitalité des règles de métier qui, lorsqu'elles disparaissent, constituent une perte inestimable pour la *Kultur*.

# Conclusion

De nombreux éléments pourraient encore être discutés. L'heure est maintenant venue, pourtant, de conclure ce travail. Que nous aura-t-il permis de comprendre ?

Par cette recherche, que nous avons voulue théorico-clinique, nous voulions mettre en lumière ce que peut apporter une théorie du travail à l'élaboration d'une théorie de la résistance. Pour ce faire, nous avons tenté d'élucider les conditions d'exercice d'un acte de résistance au sein même de l'organisation néolibérale du travail en nous référant à la théorie du travail vivant telle qu'elle est proposée par la psychodynamique du travail.

Plusieurs dimensions de cette question, qui nous semblent centrales, se sont ainsi progressivement dégagées.

## I. Psychodynamique du travail et centralité de l'enquête

Les investigations menées via la méthodologie de l'enquête en psychodynamique du travail nous permettent de considérer comme capital le lien entre parole et écoute dans la construction d'une action collective susceptible de s'opposer à l'organisation néolibérale du travail. Autrement dit, soutenir que l'action rationnelle n'est possible que par le truchement d'un travail de perlaboration entraîne une conséquence essentielle du point de vue des modalités pratiques d'intervention sur le lieu de travail : l'action passant par une transformation du rapport subjectif des travailleurs à leur situation de travail, le psychodynamicien du travail ne cherchera pas tant à prodiguer des conseils aux sujets qu'il rencontre que, bien au contraire, à favoriser chez eux un travail de pensée.

Dans cette perspective, la méthodologie de l'enquête permet de construire artificiellement un espace de discussion au sein duquel les travailleurs, s'ils le souhaitent, peuvent faire à nouveau l'expérience de la délibération et, *in fine*, peut-être réussir à réinstaurer entre eux la coopération. En d'autres termes, si le clinicien-chercheur met certes en place un dispositif visant à ce qu'une confrontation des points de vue sur le travail réel puisse avoir lieu, l'engagement dans cet espace et dans cette discussion ressortit quant à lui à la liberté des sujets eux-mêmes, à laquelle ne saurait se substituer la volonté du praticien.

De ce fait, nous ne pouvons complètement suivre les propositions énoncées par C. Dejours et C. du Tertre dans *le Choix*, relatives à certaines des modalités pratiques de l'intervention en

situation de travail. Plus précisément, nous partageons certes avec eux l'idée que penser les réquisits auxquels devrait répondre l'organisation du travail pour favoriser l'avènement d'une coopération référée au travail vivant est nécessaire. Toutefois, nous nous en distançons lorsqu'ils semblent conférer aux séances de travail l'objectif premier de « *réinstaurer le fondement même de la coopération* », semblant alors quelque peu délaissé la visée d'investigation pourtant centrale de l'enquête : « *la qualité de la coopération est le levier essentiel de la productivité, nous disent-ils, mais elle ne peut s'obtenir que par l'investissement dans des temps de délibération fondés sur des retours d'expérience* » (Dejours, 2015, p. 153).

En d'autres termes, nous soutenons que, la reconstitution des coopérations ne pouvant se prescrire, elle ne peut pas non plus se constituer comme objectif premier de l'enquête.

*« L'élimination des symptômes de souffrance, nous dit Freud à propos de la pratique psychanalytique, n'est pas recherchée comme but particulier, mais elle se produit, l'analyse étant effectuée conformément à la règle, en quelque sorte comme gain marginal »* (Freud, [1922] 2006, p. 201).

De la même façon, nous soutenons ainsi l'idée que la reconstruction de la coopération ne peut être envisagée que comme « *bénéfice annexe* », en réalité secondaire par rapport à la remise en mouvement du travail de pensée. L'analogie avec la pratique psychanalytique nous permet d'ailleurs de suivre Freud sur quelques lignes supplémentaires, lorsqu'il affirme :

*« L'analyste respecte la singularité du patient, ne cherche pas à le remodeler selon ses idéaux personnels à lui médecin, et se réjouit s'il peut s'épargner des conseils et éveiller en revanche l'initiative de l'analysé »* (Ibid.).

Dejours et du Tertre, bien sûr, ne prétendent aucunement « *remodeler les travailleurs selon leurs idéaux* » ; néanmoins, cette inflexion qu'ils proposent finalement à la technique pourrait comporter le risque de nous éloigner de la démarche avant tout compréhensive qui caractérise la psychodynamique du travail : « *la pratique des enquêtes en psychodynamique du travail, rappelle en effet Dejours, suggère que le lieu théorique de l'action est dans le travail de la pensée elle-même* » (Dejours, [1980] 2008, p. 248).

Dans cette perspective, soutenu par les éléments mis au jour par la clinique, nous souhaitons non seulement insister sur la centralité de l'enquête en psychodynamique du travail,

mais également plaider pour un allongement du temps d'investigation collective – rappelons que nous rencontrons généralement les collectifs pendant plus de six mois et parfois même plus longtemps, à raison d'une séance ou plus par mois.

## II. Coopération *versus* néolibéralisme

*« Le monde est là, avec les effets immédiatement visibles de la mise en œuvre de la grande utopie néolibérale : non seulement la misère d'une fraction de plus en plus grande des sociétés les plus avancées économiquement, [...] mais aussi et surtout la destruction de toutes les instances collectives capables de contrecarrer les effets de la machine infernale, au premier rangs desquelles l'Etat, dépositaire de toutes les valeurs universelles associées à l'idée de public, et l'imposition, partout, dans les hautes sphères de l'économie et de l'Etat, ou au sein des entreprises, de cette sorte de darwinisme moral qui, avec le culte du winner, formé aux mathématiques supérieures et au saut à l'élastique, instaure comme normes de toutes les pratiques la lutte de tous contre tous et le cynisme » (Bourdieu, 1998, p. 3).*

Le néolibéralisme, nous dit en d'autres termes Bourdieu, est un travail bien spécifique : il s'agit, soutient-il, d'un « *travail politique* », dont la théorie – ou la prescription – ne réside en rien de moins qu' « *un programme de destruction méthodique des collectifs* » (*Ibid.*, p. 3).

Or, en le mettant en œuvre, les promoteurs du néolibéralisme n'ont en réalité rien fait d'autre que de démontrer, d'une certaine façon, la centralité politique du travail : c'est en effet en mettant en forme concrètement leur programme théorique sur les lieux du travail que la transformation de la société tout entière a progressivement été rendue possible. Autrement dit, la logique néolibérale infiltrant aujourd'hui toutes les sphères de la vie sociale ne se situe pas tant, contrairement à ce que certains soutiennent, dans le registre symbolique que d'abord et avant tout dans la matérialité concrète du travail.

L'exemple est à cet égard criant des conséquences de ce processus se prolongeant jusqu'aux plus hautes sphères du pouvoir aujourd'hui conquises par les « managers » – sous couvert de représenter la « société civile » ; à tel point d'ailleurs qu'a été dernièrement rendue possible l'accession d'une DRH d'un des plus grands groupes agroalimentaires du monde – coté au *CAC 40* – au poste de ministre du travail.

Mais cette matérialisation du néolibéralisme ne s'arrête pas là ; elle est en effet, ainsi que l'a montré Supiot (2015), désormais incarnée jusques et y compris dans le droit.



### III. Néolibéralisme et droit

*« Au niveau de l'entreprise, l'emprise juridique de la gouvernance par les nombres s'est traduite par les réformes législatives qui, mettant en œuvre les théories de la corporate governance, ont permis que la direction des sociétés cotées soit soumise à l'impératif de « création de valeur » pour l'actionnaire » (Supiot, 2015, pp. 221-222).*

Si l'engagement dans une action de résistance en situation de travail n'a rien d'évident, ce n'est pas, contrairement à ce que l'on pourrait peut-être dans un premier mouvement penser, seulement en raison d'éléments constitutifs des sujets : en effet, l'emprise du néolibéralisme sur le droit tend à contraindre les travailleurs à adopter des logiques conformes à la raison gestionnaire, sous peine d'en payer un prix certain, allant d'ailleurs parfois jusqu'à la sanction judiciaire. Aujourd'hui, tous les instituts médico-éducatifs (IME) sont par exemple ainsi contraints par la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) de mettre en place un logiciel permettant une gestion de type « tarification à l'activité » – le logiciel SERAFIN PH – sous peine de perdre ses financements. Cette injonction est en effet dictée par le droit de la sécurité sociale, celui-ci ayant été modifié suite à l'instauration de l'objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM) que fixe tous les ans une loi de financement de la sécurité sociale (Supiot, 2015, p. 228). Autrement dit, c'est la loi elle-même qui aujourd'hui se constitue comme prescriptrice, par rapport aux institutions publiques comme aux entreprises, de la mise en place de l'organisation néolibérale du travail, les normes comptables de l'IFRS (*International Financial Reporting Standards*) allant jusqu'à devenir des obligations règlementaires pour les entreprises du secteur public (Mussari, 2013). Ce mouvement, touchant tous les secteurs privés comme publics, a ainsi notamment la conséquence suivante : quand bien même une entreprise souhaiterait concevoir une organisation du travail fondée sur la coopération référée au travail vivant, elle ne manquerait pas de se trouver confrontée à des dispositifs de coercition massifs non seulement imposés par les gestionnaires, mais également et surtout *prévus par la loi*. Plus largement, ce tournant n'est pas sans avoir des implications à certains égards fort préoccupantes : en attaquant les coopérations, les directives néolibérales jettent dans le même temps leur opprobre sur les liens de solidarité qui, peu ou prou, les fondent toujours. Ainsi en arrive-t-on à des situations que d'aucuns pourraient juger absurdes lorsque, par exemple, l'on n'est plus condamné pour « non-assistance à personne en danger » mais pour

« délit de solidarité » envers des migrants blessés que l'on a voulu conduire à l'hôpital (Mareschal (de), 2017). « *Faut-il favoriser plutôt la libre concurrence et le marché ou bien la solidarité et les organismes à but non lucratifs ?* », s'interroge Supiot, avant de proposer de répondre que c'est le principe même de solidarité qui est finalement attaqué par l'avènement de « l'ultra-libéralisme » et de la « gouvernance par les nombres » (*Ibid.*, p. 377). En d'autres termes, l'infiltration du droit par le néolibéralisme est telle qu'aujourd'hui, adopter des conduites allant à l'encontre de la prescription gestionnaire peut placer de fait les sujets dans l'illégalité. De ce point de vue, nous comprenons que *compte tenu des risques qu'elle fait prendre, toute action de résistance – telle que nous venons de la définir – nécessite une prudence extrême, quitte à parfois devoir s'organiser dans la discrétion, voire la clandestinité.*

#### **IV. Coopération et résistance**

C. Dejours, dans *Souffrance en France*, avait introduit l'idée que toute théorie de l'action doit être, en système néolibéral, accompagnée d'une théorie de la résistance – ou du moins est-ce là l'une des conclusions que nous avons déduites de la lecture de l'ouvrage. Cette idée, toutefois, nous semble pouvoir être aujourd'hui affinée, clarifiée et formalisée en des termes plus précis, notamment grâce au travail majeur de conceptualisation théorique que l'auteur a depuis accompli. Ce dernier ayant en effet mis en évidence le rôle capital revenant à la coopération dans la lutte contre les ravages sociaux et humains produits dans le monde du travail par l'ordre néolibéral (Dejours, 2009), nous pouvons à présent affirmer, vis-à-vis de la théorie de l'action et des interventions en entreprise, que dans le contexte de l'organisation gestionnaire du travail, *toute conception d'une action reposant sur la reconstitution des coopérations doit nécessairement et toujours s'accompagner d'une théorie de la résistance.*

En outre, rappelons que l'enquête menée auprès des juges et des greffières a eu lieu hors de leur temps de travail et au domicile de certaines des participantes, après les multiples refus par la hiérarchie d'accepter de mener des enquêtes sur le terrain dans l'institution. C'est pourquoi *la méthodologie de l'enquête en psychodynamique du travail orientée vers la résistance doit, de notre point de vue, être en capacité de ne pas attendre des tenants de la « gouvernance néolibérale » un accord explicitement basé sur le projet de transformation de l'organisation du travail ; plus encore, elle doit être capable, dans certains cas, de s'affranchir totalement de leur autorisation avant de débiter.* Dans cette perspective, il semblerait que dans le contexte actuel, une sérieuse délibération sur la manière dont peut ou doit être infléchie

l'enquête en psychodynamique du travail – voire plus largement les interventions dans le champ des sciences du travail – doit être mise à l'ordre du jour.

Le chemin nous permettant d'aboutir à cette conclusion a été déduit à partir de nos enquêtes de terrain d'une part, par la référence aux propositions théoriques formulées dans *Souffrance en France* et dans *Travail Vivant* d'autre part.

Notre clinique, soucieuse d'investiguer les pratiques de résistance, nous a de surcroît permis de mettre en lumière un processus à l'œuvre dans de très nombreuses situations de travail, à savoir *l'impossibilisation de la délibération*. Cette découverte, ainsi que les conséquences qui en procèdent et que nous avons évoquées un peu plus tôt, nous conduisent ainsi à proposer une inflexion théorique à la théorie de la coopération proposée par C. Dejours. Plus précisément, nous en sommes venu à envisager l'idée que la rationalité de l'agir communicationnel et de son idéal normatif ne puisse être étendue à toute l'entreprise et, partant, à toute la société. Bien que cette dernière puisse nous servir d'aiguillon pour concevoir la coopération, la clinique de la résistance nous a en effet rappelé – parfois bruyamment – que la société est marquée par une dimension conflictuelle et des rapports de domination que nous ne pouvons euphémiser (Renault, 2017) et qu'il convient ainsi toujours de prendre en considération dans nos analyses des situations de travail. Dans cette perspective, la théorie de la coopération en psychodynamique du travail pourrait être amenée à opérer un déplacement qui, tout en ne remettant pas fondamentalement en cause l'idéal normatif de l'agir communicationnel dans la construction des règles de travail et l'activité déontique, la conduirait à replacer, *au cœur même de la coopération*, les rapports de domination et la dimension agonistique et stratégique inhérente à toute communication.

Comment, alors, caractériser la résistance ?

Nous ne sommes pas sans savoir que notre investigation a abouti à des propositions susceptibles d'ouvrir une certaine controverse définitionnelle. Et de fait, les enjeux relatifs à la définition du terme de « résistance » ne sont pas des moindres ; au regard de leurs importantes retombées politiques – notamment au vu des différentes conceptions de l'action –, on pourrait même considérer qu'ils occupent une place centrale dans le débat.

Insistant pour considérer avant tout qu'elle relève de l'action et tenant à son acception politique, nous ne saurions toutefois affirmer détenir la Vérité sur ce qui constitue l'essence de la résistance ; en d'autres termes, nous ne pouvons nous permettre de déclarer de façon péremptoire si une action peut ou non prétendre au statut d'action de résistance. En dépit de

cette prudence, évidemment nécessaire, nous pensons néanmoins être en mesure d'adresser quelques remarques à certaines conceptions de la résistance soutenues dans la communauté des intellectuels et des chercheurs. Pour ce faire, nous en passerons pas une catégorisation partielle et quelque peu sommaire de quelques-uns des travaux existants, afin d'introduire quelques questions dont nous prions le lecteur de bien vouloir pardonner le manque d'exhaustivité.

## V. Résistance et théorie de l'action

### V.1 La résistance comme désobéissance : une conception « extensive »

Certains travaux tendent à proposer une définition que Rolo (Rolo, 2013) nomme « *extensive* » de la résistance. Dans cette définition en effet, on retrouve l'idée que la résistance réside en toute conduite de désobéissance vis-à-vis de la logique prescrite de l'organisation du travail. Ainsi les tricheries, les astuces, voire certains comportements relevant pourtant selon nous avant tout des conduites défensives, sont-ils considérés comme des actes de résistance à part entière.

Pourtant, si nous nous intéressons par exemple à la pratique de certains conducteurs de remontée mécanique que nous avons rencontrés à l'occasion d'une enquête dans une station de ski (Duarte et Gernet, 2016) et qui, alors qu'ils n'en ont pas le droit, augmentent la rapidité des télésièges lorsque ceux-ci sont pris d'assaut par les skieurs avant tout dans le but de réduire la file d'attente, nous pouvons émettre quelques doutes quant à la visée de résistance de certaines conduites de désobéissance.

Si, dans ce contexte spécifique, l'acte de désobéissance semble avant tout relever de la rationalité instrumentale, il est également des cas où il est davantage mis au service de la rationalité pathique. Il n'y a en effet rien de nouveau à souligner que les conduites défensives sont, le plus souvent du moins, caractérisées par leur dimension subversive au regard de l'ordre établi. Ainsi par exemple des travailleurs ne respectant pas les consignes de sécurité sur les chantiers. Une fois encore, toutefois, la visée de résistance de telles conduites nous semble relativement lointaine, et ce d'autant plus que nous savons, depuis *Travail, usure mentale*, que la souffrance et les défenses sont non seulement exploitées pour maintenir un niveau de production important mais qu'elles sont également bien souvent ambiguës sur le plan moral.

Enfin, il est également à noter que certains comportements qui, en apparence, relèvent de la désobéissance, n'ont en réalité non seulement rien à voir avec une quelconque résistance

à la prescription, mais plus encore sont en fait parfois paradoxalement mis au service de la soumission des sujets à la logique dominante. L'exemple est à cet égard édifiant, des étudiants des grandes écoles qui bravent les interdits du règlement comme de la loi en s'alcoolisant massivement et de façon répétée tout au long de leur cursus, et en participant à des actes de bizutage, lors de soirées festives à l'occasion desquelles il n'est en outre pas rare qu'ils se laissent aller à se comporter de manière agressive et à commettre des dégradations parfois très importantes des locaux qui les accueillent. Ces comportements toutefois, sous couvert d'être combattus par l'encadrement, s'avèrent être somme toute assez bien tolérés, ce paradoxe se levant dès lors que nous comprenons qu'ils participent en fait de la constitution des savoir-être attendus des entreprises que les étudiants rejoindront à l'issue de leur formation et que, partant, ils seront mis au service du consentement à la logique néolibérale de l'entreprise (Dejours Roxane. , 2017).

En conséquence, il nous semble qu'accorder à tout acte apparemment subversif le statut d'acte de résistance<sup>244</sup> équivaut à mettre sur le même plan des conduites dont la finalité n'est pourtant pas du tout la même. Plus précisément, si la conception extensive de la résistance nous paraît devoir être remise en question, c'est parce qu'elle opère une *confusion* entre ce qui relève de conduites défensives d'adaptation et d'ajustement, et ce qui au contraire revient à des formes d'opposition volontaire (Burawoy, [1979] 2015, 2011, Le Lay, 2013), ou pour le dire autrement *désobéir c'est aussi parfois consentir*.

Néanmoins, la désobéissance reste, comme nous l'avons vu, fondamentale dans la construction d'une pratique de résistance ; elle doit cependant, comme le soulignent Brauman & Sivan, rester indexée à « *la question de la responsabilité politique* » reposant sur une réflexion sur le mal (Brauman & Sivan, 1999, p. 100) – et, ajouterions-nous, sur l'injustice sociale.

---

<sup>244</sup> Pour être tout à fait rigoureux, il faudrait d'ailleurs ici distinguer « acte de résistance » et « action de résistance ». Plus précisément, James C. Scott ([1992] 2014) voit dans toute pratique et discours cachés des « subalternes en situation de domination » une action de résistance. Pourtant, bien que ces actes permettent incontestablement de résister à l'écrasement de la subjectivité dans des sociétés où l'on ne peut légitimement contester l'ordre établi, il n'en reste pas moins que, de l'aveu de l'auteur lui-même, ils relèvent de « *l'infra-politique* » ([1992] 2014, p. 199) et ne peuvent en tant que tels prétendre témoigner d'une *praxis* de résistance au sens propre du terme. De ce fait, s'ils peuvent être considérés comme des actes de résistance, ils ne peuvent selon nous se voir attribuer le qualificatif d'action de résistance – plus encore, peut-être, si l'on admet qu'à terme et parce qu'ils ne sont pas pensés comme tels, risquent d'être dans certains cas mis au service de l'ordre dominant.

## V.2. Résister, tenir et endurer

Résister peut être aussi entendu comme synonyme de tenir ou d'endurer : il s'agit alors de résister pour ne pas être broyé par l'organisation du travail, par les conditions de travail délétères ou par les attaques de la hiérarchie (Corouge et Pialoux, 2011). Autrement dit, la résistance n'est rien d'autre que la capacité à endurer la douleur physique et les contraintes corporelles, et se traduit par une forme de « courage ouvrier » infiltré par les traces évidentes de la virilité.

Cette forme de résistance, bien sûr, existe, et nous l'avons bien souvent rencontrée, par l'intermédiaire des travailleurs confrontés aux conditions de travail les plus dégradées. Ainsi par exemple d'un boucher de métier, capable de distinguer de loin « une limousine d'une charolaise », et qui, se retrouvant à travailler dans un abattoir, nous demandera de lui apprendre à résister « à la chaîne », de l'aider à tenir.

Pourtant, une fois encore, nous ne voyons ici apparaître ni dimension éthique ni dimension politique à cette forme de résistance qui, en dépit de l'importance de ce qu'elle nous apprend des situations de travail et du caractère pour ainsi dire vital qu'elle revêt pour tout travailleur entendant continuer à travailler en dépit de toutes les raisons qui pourraient le pousser à faire le contraire, reste avant tout motivée par la rationalité pathique.

## V.3. La résistance comme loi de l'être

Dans notre parcours théorique d'exploration de la résistance, il nous est par ailleurs arrivé de rencontrer une lecture à certains égards un peu simpliste de Spinoza et pouvant conduire à « ontologiser » la résistance – autrement dit à la qualifier comme une loi de l'être et à plaquer la résistance politique sur le concept spinozien de *conatus* (Spinoza, Trad. R. Misrahi, 2005).

*« Toujours inscrite dans la perspective du déploiement – refoulé ou empêché (Deleuze, 1981) – de la vie, soulignent par exemple Barkat et Hamraoui, la résistance est désir (conatus) de persévérance dans son être (Spinoza) »* (Barkat & Hamraoui, 2009, p. 204).

La notion de résistance, ainsi, ne nous semble jamais très loin de subir un infléchissement que nous pourrions qualifier de « mécaniciste », dans un mouvement qui n'est pas sans rappeler un certain fourvoisement biologisant (Laplanche, 2006).

« *Je pense, propose de fait D. Lhuillier, et c'est la polysémie de la résistance, qu'elle n'indique pas a priori des valeurs, si on traite de la résistance ontologique comme une loi de l'être : la résistance de la vie contre la mort, contre ce qui empêche, réduit la puissance d'exister* » (Lhuillier, 2009, p. 227).

Plus encore, elle affirme qu'il « *n'y a pas de mouvement de vie sans résistance. [...] Dès qu'il y a de l'étant, il y a une force qui va s'opposer, contrer l'étant* » (Lhuillier, 2009, p. 225; 228).

Mais Françoise Proust est peut-être celle qui a poussé le plus loin cette lecture de Spinoza pour tenter de qualifier la résistance :

« *C'est à condition d'entendre que la résistance n'est pas un moyen en vue d'une fin : le succès ou même un résultat, car la résistance est immanente à son objet : toute instance suscite une résistance. Celle-ci est un fait et non un droit ou un devoir. Si l'être persévère dans son être, comme le dit Spinoza, alors la résistance est incluse dans l'être, comme un contre-être qui double l'être et non comme un devoir-être* » (Proust, 1997).

Dans cette perspective, la résistance se constitue comme une sorte d'entité, par définition présente à partir du moment et à l'endroit où il y a de la vie – la plante « résiste » ainsi contre les intempéries qui réduisent sa puissance d'exister, par exemple.

« *Non pas qu'il y ait un au-delà de la mort, mais bien que, de même que toute vie est survie, résistance passive et/ou active à la mort, de même toute destruction achoppe sur un indestructible qui a nom : résistance, puissance ou force d'être* » (Proust, 1997, p. 20).

Ainsi la résistance serait-elle survie, résistance à la mort, autrement dit inhérente à toute forme de vie, cependant qu'il existerait une forme d'éthique de la résistance – une éthique liée au déploiement de la joie et des passions joyeuses<sup>245</sup>, se traduisant par l'augmentation du désir

---

<sup>245</sup> D'autres références plus profondes à Spinoza existent, qui tendent à révéler chez lui un concept de résistance plus rigoureux que ce que nous venons d'en dire pourrait le laisser croire ; ainsi par exemple des travaux de Laurent Bove, qui mériteraient sans aucun doute que nous nous y arrêtions davantage, bien qu'ils ne fassent pas directement référence à la question du travail. L'auteur tente en effet de définir une « *Éthique de la résistance* », à entendre comme résistance à la tristesse et à la destruction et en faisant notamment référence à « *la constitution d'un affect qui peut être tenu pour l'affect primitif aux racines mêmes de la moralité : la bienveillance* » (Bove, 1996, p. 139).

d'exister<sup>246</sup>. De ce fait, le questionnement relatif à la servitude volontaire, ou même de la simple absence de résistance, n'aurait même pas lieu d'être – dans la perspective spinozienne en effet, seule une action extérieure est en mesure de réduire à néant le mouvement de résistance inéluctablement contenu dans la vie elle-même. Autrement dit, il est selon Spinoza ontologiquement impossible pour le sujet de désirer la servitude, dans la mesure où il n'est pas possible de désirer une chose susceptible d'amoindrir sa puissance d'exister.

Si le lecteur se doute que nous sommes loin de partager ce point de vue, il convient en outre de souligner que notre travail tend à nous engager dans une voie différente de celle de l'éthique de la résistance, à savoir plutôt celle d'une *résistance éthique* – autrement dit à une *praxis* de résistance, ou résistance fondée sur la visée de la vie bonne en tant qu'action moralement juste.

#### V.4. Le vitalisme de la résistance

Dans cette perspective enfin, la résistance passe par un agir du corps ; plus précisément, il s'agit dans cette conception de la résistance qui consiste à se délivrer des illusions rationnelles et à plonger dans la vie.

Qu'il s'agisse de Sorel (1908), de Chestov ([1901] 2012) ou encore de Dorlin (2013) ou Pereira (2013), ils sont plusieurs à défendre l'idée de la nécessité pour le sujet de quitter la raison pour conquérir sa liberté. L'homme, nous disent-ils, doit pour être libre retourner au fondement de lui-même, à son expérience la plus souterraine : abandonnant ses certitudes et ses vérités, il doit reconduire sa pensée à l'existence.

---

Dans cette éthique de la résistance, ce qui vaut est ce qui procure une « joie puissante » : c'est, nous dit l'auteur, la « *passion de vivre libres en aimant la vérité* » (*Ibid.*, p. 271).

<sup>246</sup> Il y a dans cette conception comme une éthique de la survie et de l'adaptation, que nous retrouvons aujourd'hui, différemment et de manière plus flagrante dans l'utilisation qui est faite en entreprise de la notion de *résilience* proposée par Boris Cyrulnik (Cyrulnik, 1999). En effet, c'est l'aptitude à « rebondir », à s'adapter au changement qui est aujourd'hui saluée, considérée comme la capacité du sujet de « vaincre des situations traumatiques ». L'acceptation de la résistance est ainsi repliée totalement sur la notion de résilience, se traduisant ainsi communément par l'idée de « résistance au stress », en tant qu'elle est la capacité pour un travailleur de faire face à une situation difficile ou génératrice de stress.



Pour ce faire, il se pourrait en outre qu'il ait à en passer par une réhabilitation du *bios*, y compris parfois dans et par la violence<sup>247</sup>. Autrement dit, le passage à l'acte violent est susceptible d'être en soi une résistance. Chez Fanon par exemple, la violence peut en effet constituer une praxis libératrice dans un contexte donné – celui, précisément, de la violence par laquelle s'instaure le système colonial.

« *Travailler, c'est travailler à la mort du colon. La violence assumée permet à la fois aux égarés et aux proscrits du groupe de revenir, de retrouver leur place, de réintégrer. La violence est ainsi comprise comme la médiation royale. L'homme colonisé se libère dans et par la violence [...] Cette praxis illumine l'agent parce qu'elle lui indique les moyens et la fin.* » (Fanon, *Les damnés de la terre*, 1961, p. 83).

Pour notre part, nous avons essayé durant tout ce travail de tenir quelque chose du lien entre l'intelligible et le sensible (Schiller, [1795] 1992), en conférant toujours en dernier ressort une centralité à la raison ; pour le dire autrement, la résistance telle que nous l'avons vue se déployer ne peut être désindexée de l'horizon rationaliste (Tessier, 2013), même s'il ne saurait pour autant être question de faire l'apologie d'un quelconque totalitarisme de la raison : « *la raison est vaine*, nous rappelle de fait Camus, mais *il n'y a rien au-delà la raison* » (Camus, [1942] 2013, p. 57).

## **VI. Pour conclure : coopération, théorie morale et lutte**

La résistance que nous avons vue se déployer chez les sujets tout au long de ce travail est basée sur une coopération qui, nous l'avons maintes fois souligné, trouve paradoxalement son origine dans la souffrance éthique et de ce point de vue ne délaisse pas la question de la théorie morale, introduite et maintenue par C. Dejours en dépit des multiples critiques – voire des attaques en règle – qui lui ont été adressées.

La question toutefois se complique dès lors que, suivant Sartre dans sa tentative de théorisation d'une morale concrète, nous admettons l'idée que la morale est à la fois impossible et nécessaire. L'auteur en effet y insiste : être totalement moral dans une situation immorale est

---

<sup>247</sup> Le latin « vis », à la racine du mot *violencia*, est en effet classiquement intimement lié à l'idée même de la vie, à la force vitale qu'est le « bios » (« βίος »).

impossible ; et pourtant, la morale constitue l'un des ressorts fondamentaux du sens des conduites (Sartre, 1983).

C'est plus précisément cette idée qui, apportant un éclairage constant bien que non formalisé en tant que tel à notre clinique, nous a guidé dans notre élaboration de l'idée d'une *praxis de résistance*. Celle-ci ne peut en effet être réduite à la coopération nécessaire à la réalisation du travail bien fait, que nous avons par conséquent identifiée comme *coopération ordinaire*. Initiée par la prise de conscience de la responsabilité – prise de conscience entendue comme auto-aperception réflexive et poursuivie par un travail d'élaboration psychique aboutissant à un déplacement des défenses et permettant de lutter contre la souffrance éthique –, la résistance à laquelle nous faisons référence pourrait se caractériser par une coopération que nous avons nommée *extraordinaire*, en tant qu'elle est une coopération reposant sur une pensée politique, ayant une visée éthique et se préoccupant des œuvres humaines et de la vie.

Cette thèse aura en outre permis d'en dessiner, dans ce contexte précis, des dimensions spécifiques, à commencer par celle de son orientation clairement et inexorablement opposée au néolibéralisme. Plus spécifiquement, nous défendons fermement l'idée que la lutte contre le capitalisme dans sa forme néolibérale passe par un refus de la lutte de tous contre tous ; lutte qui, en outre, ne peut se passer de *la référence au travail vivant* et par conséquent à la coopération. En d'autres termes, pour que la résistance puisse être menée, elle doit reposer sur une pratique visant à reconstituer les coopérations. C'est d'ailleurs essentiellement la raison pour laquelle les propositions aujourd'hui amenées par les opposants déclarés au système actuel, notamment par la gauche politique et syndicale (Trentin, [1997] 2012), nous paraissent comporter une faille majeure dans leur conception de l'action : tant que la gauche ne prendra pas la mesure de la *centralité du travail*, non seulement dans sa manière de concevoir la cité mais dans sa conception de la lutte en elle-même, elle ne pourra en effet pas être en mesure de subvertir en profondeur le néolibéralisme. Elle perpétuera une théorisation de l'action centrée sur la prise du pouvoir et le seul rapport de force. Autrement dit, l'urgence réside selon nous dans le fait *de considérer la résistance comme un travail* au sens propre du terme – les récits de résistants comme celui de Charles Tillon (1962) sont d'ailleurs à cet égard particulièrement éloquent, décrivant par exemple la constitution du réseau des FTP à partir de la coopération mobilisée par ses membres pour réaliser leur travail de résistants – et de s'attacher à considérer comme fondamentale la question de la *qualité de ce travail*.

Cependant, il convient de ne pas en minimiser *les risques* ; de fait, nous avons vu que la résistance en situation de travail doit en passer par la décision du sujet de se déprendre de la quête de reconnaissance sociale et institutionnelle pour autoriser la formation d'une autonomie

subjective, avec les coûts parfois faramineux que cela peut engendrer sur le plan psychique en termes de solitude, de doute et d'angoisse. Mais ce n'est pas tout. La coopération comme résistance relève, avons-nous dit, de la dimension agonistique, en tant qu'elle est une lutte délibérée contre la domination – de classe, de race et de sexe – et la « gouvernance ». Or, cette lutte n'est autre que politique et elle implique, comme nous l'avons vu, ni plus ni moins que de prendre le risque de représailles voire de la répression. Les risques de répression et de sanctions font ainsi apparaître « *des impératifs de clandestinité et de secret qui vont redéfinir les formes possibles d'action* » (Israël, 2005, p.22). Plus précisément, la contamination de l'ordre néolibéral dans le droit implique d'interroger le rapport et le décalage entre légalité et légitimité dans un moment qui se définit, de notre point de vue, comme celui d'une crise politique. Les participants n'ont d'ailleurs jamais manqué de se poser ces questions, qui sont revenues à de nombreuses reprises lors des séances de travail.

Cela étant dit, nous ne sommes pas sans savoir que la victoire du néolibéralisme n'a peut-être jamais semblé aussi totale que maintenant. Dès lors, cette thèse soulève en réalité d'autres questions, pouvant constituer les bases d'un futur programme de recherche. S'il est bien une chose que nous pensons essentielle, c'est que *l'action doit continuer*.

Au-delà de la préoccupation somme toute légitime du clinicien relative au destin de ces hommes et de ces femmes engagés dans ce type d'action, il nous paraît nécessaire de tenter de définir les étapes principales de ce programme, étapes qui, nous le croyons, doivent être vectorisée par un objectif central : celui de produire des concepts argumentés capables d'outiller l'action. Quelles sont-elles ?

Il faudra tout d'abord parvenir à *identifier les formes nouvelles de gouvernement* pouvant émaner de cette praxis de résistance. « *Le principe fondamental de la démocratie*, souligne Dewey, *est que les fins de liberté et d'individualité pour tous ne peuvent être atteintes que par des moyens en accord avec ces fins.* » (Dewey, [1937] 2016). De façon analogue, il nous semble qu'une piste peut se dégager de notre travail de thèse : en effet, il nous aura permis de comprendre la nécessité de partir du travail vivant pour reconstruire, à partir de *l'activité déontique*, des formes de gouvernements démocratiques alternatives à la démocratie capitalo-parlementaire (Badiou, 2009). Plus précisément, les prémisses d'une nouvelle organisation de la cité nous semblent devoir être envisagés non pas tant à partir de « l'organisation de la coopération » (Cukier, 2014, p. 662) qu'à partir de la coopération elle-même, inventrice potentielle de nouvelles formes d'organisation voire de formes possibles de gouvernement

susceptibles, si nous parvenons à les conceptualiser, de proposer une alternative à l'état du monde tel qu'il est aujourd'hui.

Les manières concrètes dont peut s'organiser la résistance pourront alors être abordées, en gardant à l'esprit qu'elle ne peut se structurer qu'à partir, entre autres, de la mobilisation d'une intelligence collective de ruse vis-à-vis du pouvoir et de savoir-faire de prudence, probablement indispensables à la pérennisation de l'action dans la durée.

Dans un troisième temps, il sera alors possible d'interroger l'institutionnalisation de ces pratiques : comment convertir l'essai en pratique formalisée ? Comment, en d'autres termes, passer de la clandestinité à la lumière, de l'illégalité à l'inscription dans la loi<sup>248</sup> ? Comment, enfin et pour reprendre les termes de Cukier, passer d'une démocratisation du travail à la transformation des institutions ?

D'autres questions nous échappent sûrement, qu'il sera sans doute possible d'identifier au fur et à mesure de notre progression.

Nous en terminerons là pour le moment, en gardant à l'esprit les personnes que nous avons rencontrées tout au long de ce travail. Si, peut-être, seuls quelques-uns sont en mesure d'initier l'action quitte à devoir lutter un temps isolés, il n'en reste ainsi pas moins que tous ceux qui les rejoignent, refusant la lutte « de tous contre tous » imposée sur les lieux de travail et dans la société par ce capitalisme sauvage qu'est le néolibéralisme, forcent notre respect et notre admiration, et méritent de voir leur courage amplement salué. Nous espérons que ce travail en aura été aussi le témoignage vivant.

---

<sup>248</sup> A cet égard, le cheminement ayant conduit à la légalisation de l'avortement nous paraît paradigmatique ; cf. notamment l'excellent article de Sylvie Rosenberg-Reiner (2015).

# Bibliographie

NB : Les date entre crochets correspondent aux dates de publication originale des ouvrages.

Abdoucheli, E., & Dejours, C. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue Prévenir*, pp. 127-151.

Accardo, A. (2001). *De notre servitude involontaire*. Marseille: Agone.

Adorno, T. W. ([1965] 2016). *Le conflit des sociologies*. Paris: Payot & Rivages.

Alet, D. (Réalisateur). (2017). *Sois juge... et tais toi?* [Film].

Alt, E., & Le Theule, M.-A. (2011). La justice aux prises avec l'éthique et la performance. *Pyramides*, pp. 137-159.

Améry, J. (2006). L'homme enfanté par l'esprit de la violence. *Les temps modernes*, 635-636, pp. 175-189.

Amossé, T., & Denis, J.-M. (2016). La discrimination syndicale : une discrimination comme les autres ? *Travail et Emploi*. <http://travailemploi.revues.org/6234>

Annel, M. (1996). Grounded theory method : Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative Health Research*, 6, pp. 163-185.

Arendt, H. ([1951] 2002). Le totalitarisme. *Les Origines du totalitarisme, Eichmann à Jérusalem*, pp. 609-838.

Arendt, H. ([1961] 2012). *Condition de l'homme moderne*. Paris: Quarto Gallimard.

Arendt, H. ([1966] 2002). *Eichmann à Jérusalem*. Paris: Gallimard.

Arendt, H. (1972). *La vie de l'esprit*. Paris: PUF.

Arendt, H. (1995). *Qu'est-ce que la politique*. Paris: Seuil.

Arendt, H. (2011). *Ecrits juifs*. Paris : Arthème Fayard.

Arendt, H., & Fest, J. (2013). *"Eichmann était d'une bêtise révoltante"*. Paris : Arthème Fayard.

Aristote. (2013, trad. C. Dalimier). *Éthique à Eudème*. Paris: Flammarion.

Aristote. (2014, trad. R. Bodéüs). *Éthique à Nicomaque*. Paris : Flammarion.

- Askofaré, S. (2009). La science, la religion, le symptôme : une nouvelle alliance ? *L'en-je lacanien*, 12, pp. 71-78.
- Auslender, V. (2017). *Omerta à l'hôpital*. Paris: Michalon.
- Badiou, A. (2009). *L'hypothèse communiste*. Paris : Lignes.
- Balibar, F. (2006). Sujet de la science et monothéisme. *La clinique lacanienne*, 10, pp. 231-244.
- Ballarini, L. (2010). *L'espace public au-delà de l'agir communicationnel. Quatre renversements de perspective pour sortir des impasses du modèle habermassien*. Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis, 2010: Thèse de Doctorat Sciences de l'Homme et Société .
- Banville (de), E. (2001). *L'usine en douce. Le travail en "Perruque"*. Paris: L'Harmattan.
- Barkat, S., & Hamraoui, E. (2009). Résister dans le contexte du nouveau rapport de travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, pp. 199-210.
- Barus-Michel, J. (2007). Implication, significations et engagement. in Vincent de Gaulejac et al., *La sociologie clinique*, pp. 193-199. Toulouse : Erès.
- Barus-Michel, J. (2013). Un objet peut en cacher un autre. in Vincent de Gaulejac et al., *La recherche clinique en sciences sociales*, pp. 119-132. Toulouse : Erès.
- Benasayag, M. (2010). *Préface au discours de la servitude volontaire, d'Etienne de La Boétie*. Paris: Passager clandestin.
- Béroud, S. (2004). *Les Robins des bois de L'énergie*. Paris: Le cherche midi.
- Bezes, P., & Musselin, C. (2015). *Le New Public Management : Entre rationalisation et marchandisation ? in Laurie Boussaguet; Sophie Jacquot; Pauline Ravinet. Une 'French Touch' dans l'analyse des politiques publiques ?* Paris: Presses de Sciences Po.
- Blanc, J. (2010). *Au commencement de la Résistance. Du côté du musée de l'Homme 1940-1941*. Paris: Seuil.
- Blanchon, T., Carreira Ferreira, L., Delerue, G., De Pauw, C., Frimat, P., Hubert, H., . . . Younès, N. (2017). *Résultats de l'étude Héraclès: Surveillance par les médecins généralistes de la souffrance psychique liée au travail en région Nord-Pas-de-Calais*. Sentinelles, Inserm, UPMC, Agence Régionale de Santé.
- Boltanski, L. (1993). *La souffrance à distance*. Paris: Métailié.

- Boltanski, L. (2008). *Rendre la réalité inacceptable. A propos de "La production de l'idéologie dominante"*. Paris: Demopolis.
- Bonduelle, M. (2015). Juger est un acte politique. *Le Monde diplomatique*, septembre 2014, p. 28.
- Borrelli, M. (2008). *Connaissance et émancipation*. Paris: L'harmattan.
- Bouffartigue, P. (2012). Les risques psychosociaux. Quels enjeux de démocratie et de justice au travail? *Second forum de l'Association Internationale de Sociologie*.
- Bounamous, C. (2017). La pratique de la PDT en institution entre domination et résistance. 9<sup>ème</sup> Colloque International de Psychopathologie et Psychodynamique du travail. Paris.
- Bouquin, S. (2008). *Résistances au travail*. Paris: Syllepse.
- Bouquin, S. (2011). La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française. *Actuel Marx*, 49, pp. 60-72.
- Bourdieu, P. (1996). *Sur la télévision*. Paris: Raisons d'agir.
- Bourdieu, P. (1998, Mars). L'essence du néolibéralisme. *Le Monde Diplomatique*, p. 3.
- Bouteyre, É. (2009). L'addiction au travail in Isabelle Varescon, *Les addictions comportementales Mardaga "PSY-Émotion, intervention, santé"*, pp. 205-235.
- Bove, L. (1996). *La stratégie du conatus. Affirmation et résistance chez Spinoza*. Paris : Vrin.
- Burawoy, M. (2011). La domination est elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci. *Actuel Marx*, 50, pp. 166-190.
- Brauman, R., & Sivan, E. (1999). *Eloge de la désobéissance*. Paris : Le Pommier
- Brauman, R. (2009). Emotion et action humanitaire. *Études*, 410, pp. 9-19.
- Brochen, P. (2017, 03 15). «A la SNCF, on a affaire à un management par la terreur». *Libération*. [http://www.liberation.fr/futurs/2017/03/15/a-la-sncf-on-a-affaire-a-un-management-par-la-terreur\\_1555952](http://www.liberation.fr/futurs/2017/03/15/a-la-sncf-on-a-affaire-a-un-management-par-la-terreur_1555952)
- Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. Montreuil: La Ville brûle.
- Calderón, J.-A., & Cohen, V. (2014). *Qu'est-ce que résister. Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*. Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Camus, A. ([1942] 2013). *Le mythe de Sisyphe*. Paris : Gallimard.

- Canino, R. (2008). La relation clinique face aux processus de déni chez les sujets criminels. *Bulletin de psychologie*(493), pp. 17-29.
- Cathelineau, P.-C. (2007). L'amour du maître. *La revue lacanienne*(1), pp. 38-46.
- Cesarini, D. (2014). *Adolf Eichmann. Comment un homme ordinaire devient un meurtrier de masse*. Paris: Editions Tallandier.
- Chaignot, N. (2012, Juillet). Travailler dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail : de quelle(s) résistance(s) parle-t-on ? *Les cahiers de psychologie politique*, 21. <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2189>
- Chaumon, F. (2010). Sujet de l'inconscient et discours des sciences humaines. *Essaim*, 25, pp. 67-82.
- Chaumont, J.-M. ([1997] 2010). *La concurrence des victimes*. Paris: La découverte.
- Chestov, L. ([1901] 2012). *La philosophie de la tragédie : Dostoïevski et Nietzsche*. Paris: Le bruit du temps.
- Chomsky, N., & Herman, E. (2008). *La fabrication du consentement : De la propagande médiatique en démocratie*. Marseille: Agone.
- Cingolani, P. (2012). *Un travail sans limites ?* Toulouse: Erès.
- Citoyens résistants d'hier et d'aujourd'hui. ([2010] 2011). *Les jours heureux: Le programme du Conseil national de la Résistance de mars 1944: Comment il a été écrit et mis en oeuvre, et comment Sarkozy accélère sa démolition*. Paris: La Découverte.
- Clarke, A. (2003). Situational Analyses: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn. *Symbolic Interaction*, 26, pp. 553-576.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2016). Clinique, travail et politique. *Travailler*, 36, pp. 91-106.
- Corouge, C., & Pialoux, M. (2011). *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*. Marseille: Agone.
- Cru, D. (1998). Un brulot dangereux » (note de lecture sur C. Dejours, Souffrance en France, Le Seuil, 1998). *Revue de médecine du travail*, 5, pp. 260-265.



- Cru, D., & Dejours, C. (1985). La peur et la connaissance des risques dans les métiers du bâtiment. *in Dejours, C., Veil C. et Wisner A. (dir.), Psychopathologie du travail. Partie 1*, pp. 27-34. Paris : ESF.
- Cukier, A. (2015). Pouvoir et empathie. Philosophie sociale, psychologie et théorie politique. *Thèse de doctorat en Philosophie*, Université Paris-Ouest Nanterre.
- Cyrułnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrułnik, B., & Romano, H. (2015). *Je suis victime. L'incroyable exploitation du trauma*. Savigny-sur-Orge: Philippe Duval Editions.
- Dardot, P., & Laval, C. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris,. Paris: La Découverte.
- Davezies, P. (2010). Sur le rapport à l'autorité en clinique du travail. *In Hubault, F. (Ed.), Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*. Toulouse : Octarès.
- Davidson, D. (1993). *Actions et événements*. Paris: PUF.
- De Pracontal, M. (2015). L'hôpital Pompidou mis en cause après le suicide d'un médecin. *Médiapart*. <https://www.mediapart.fr/journal/france/311215/lhopital-pompidou-mis-en-cause-apres-le-suicide-dun-medecin?onglet=full>
- Dejours, C. ([1980] 2008). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication. Situation de travail et espace public : le cas du nucléaire. *Pouvoir et légitimité: figures de l'espace public*, pp. 177-201.
- Dejours, C. (1993a). *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*. Multitudes: Revue politique, artistique, philosophique: <http://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/>
- Dejours, C. (1993b). Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique : la psychodynamique du travail. *Trans*, 3, pp. 131-156.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris: PUF.
- Dejours, C. (1996). Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive, (dir) Yves Clot. *Les histoires de la psychologie du travail*, pp. 197-220. Toulouse : Octarès.
- Dejours, C. ([1998] 2009). *Souffrance en France*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (1999). Violence ou domination ? *Travailler*, 3, pp. 11-19.

- Dejours, C. (2001). *Le Corps d'abord*. Paris: Payot.
- Dejours, C. (2004a). *Travail, modernité et psychanalyse*. [libertaire.free.fr: http://libertaire.free.fr/Dejours07.html](http://libertaire.free.fr/Dejours07.html)
- Dejours, C. (2004b). Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? *Travailler*, 11, pp. 25-40.
- Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 13, pp. 53-73.
- Dejours, C. (2006). Alinéation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 39, pp. 123-144.
- Dejours, C. (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance, in Alain Caillé, *La quête de reconnaissance*. Paris: La Découverte TAP/Bibliothèque du MAUSS.
- Dejours, C. (2009a). Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité, in Marlène Jouan et Sandra Laugier. *Comment penser l'autonomie?*, pp. 291-313. Paris : PUF « Éthique et philosophie morale ».
- Dejours, C. (2009b). Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, pp. 225-234.
- Dejours, C. (2009c). *Travail vivant : travail et sexualité* (Tome 1). Paris: Payot.
- Dejours, C. (2009d). *Travail vivant : travail et émancipation* (Tome 2). Paris: Payot.
- Dejours, C. (2010). Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation. Entretien avec Christine Delory-Momberger. *Le sujet dans la cité*(1), pp. 59-72.
- Dejours, C. (2011a). *Conjurer la violence*. Paris: Petite bibliothèque Payot.
- Dejours, C. (2011b). La psychodynamique du travail face à l'évaluation de la critique à la proposition. *Travailler 2011*, 25, pp. 15-27.
- Dejours, C. (2015). *Le choix*. Montrouge: Bayard.
- Dejours, C. (2016). Eloge du "travail vivant". *Philosophie magazine, Hors-Série. Hannah Arendt*, pp. 96-99.
- Dejours, C. (2017a). *Travail vivant et théorie critique, sous la direction d'Alexis Cukier*. Paris: PUF.

- Dejours, C. (2017b). Quand le "tournant gestionnaire" aggrave les décompensations des soignants, in *Auslander Valérie, Omerta à l'hôpital*. Paris: Michalon.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail. Que faire?* Paris: PUF.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2009). Evaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, pp. 27-36.
- Dejours, C., & Votadoro, F. (2016). *La séduction à l'origine. L'oeuvre de Jean Laplanche*. Paris: PUF.
- Dejours, R. (2016). *Classes préparatoires, grandes écoles et entrée dans l'âge adulte : entre renoncement pulsionnel et sexualité*. Thèse de doctorat en psychologie clinique, Université Paris 5.
- Dejours, R. (2017). Alcoolisations massives et débordements collectifs dans les grandes écoles: de la contestation à la soumission. *Topiques*, à paraître.
- Dejours, R. (2017). Quand l'ennui est proscrit. Activisme et (a)conflictualité psychique dans les classes préparatoires et les grandes écoles. *Revue Française de Psychanalyse*, 4, pp. 1020-1030.
- Delattre, N., & Widlöcher, D. (2003). *La psychanalyse en dialogue*. Paris: Odile Jacob.
- Délibérée. (2017). Une revue, mais pour faire quoi ? *Délibérée*, 1, pp. 1-3.
- Demaegdt, C. (2008). Méfiance, violence et sexualisation secondaire dans le métier de surveillance. *Travailler*, 20, pp. 77-97.
- Demaegdt, C. (2012). *Apport de la clinique du travail à l'anthropologie psychanalytique du sens moral*. Thèse de doctorat de Psychologie. Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Demaegdt, C. (2013). L'embarras du travail dans l'étiologie psychanalytique des névroses de guerre. *L'information psychiatrique*, 89, pp. 651-659.
- Demaegdt, C. (2015). Penser le doute avec Freud. Entre contrainte et travail psychique. *L'Evolution psychiatrique*, 80, pp. 117-126.
- Demaegdt, C. (2016). *Actuelles sur le traumatisme et le travail*. Paris: PUF.
- Demaegdt, C., & Rolo, D. (2013). Dire ce à quoi l'on tient dans le travail. Enjeux éthiques du travail de soin psychiatrique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, pp. 305-316.

- Depoorter, P., & Frigul, N. (2014). De quoi les Conti sont-ils le nom ? *Travail emploi [en ligne]*(137). Récupéré sur <http://travailemploi.revues.org/6234>
- Deranty, J.-P. (2011). Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain ». *Actuel Marx*, 49, p. 73-89.
- Deranty, J.-P. (2017). L'égalisation des métiers comme condition de l'égalité réelle : la proposition de Babeuf. *Séminaire travail et démocratie*. Paris: Collège international de Philosophie.
- Desrosières, A. (1993). *La politique des grands nombres: histoire de la raison statistique*. Paris: La découverte.
- Dessors , D., & Guiho-Bailly, M.-P. (2009). Questionnement de la stratégie défensive d'un collectif de femmes dans le travail social: ruse de la bêtise et reconnaissance par la plainte. *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, 167-187. Toulouse : Erès.
- Devereux, G. ([1967] (2012)). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris: Flammarion.
- Dewey, J. ([1937] 2016). *La démocratie radicale*. Paris: Gallimard.
- Diatkine, G. (2008). La disparition de la sexualité infantile dans la psychanalyse contemporaine. *Revue Française de Psychanalyse*, 72(3), pp. 671-685.
- Dilthey, W. ([1910] 1988). *L'Édification du monde historique dans les sciences de l'esprit. Dilthey Oeuvres 3* (Vol. 3). Paris: Cerf.
- Dorlin, E. (2013). La violence comme praxis libératrice: de Frantz Fanon à l'autodéfense in Alexis Cukier & al. *Emancipation, les métamorphoses de la critique sociale*. Bellecombe-en-Bauges: Editions du Croquant.
- Dreyfus, F. (2010). La révision générale des politiques publiques, une conception néolibérale du rôle de l'Etat? *Revue française d'administration publique*, pp. 857-864.
- Du Tertre, C. (2013). Economie servicielle et travail: contribution théorique au développement "d'une économie de la coopération". *Travailler*, 29, pp. 29-64.
- Duarte, A., & Gernet, I. (2016). Héroïsme et défenses chez les pisteurs/euses secouristes. *Travail, genre et sociétés*, 36, pp. 97-113.
- Dupont, Y. (2014). *L'université en miettes*. Montreuil: L'échapée.

- Durand, J.-P. (2006). Les outils contemporains de l'aliénation du travail. *Actuel Marx*, 39, pp. 107-122.
- Edrei, B., & Rolo, D. (2012). Tel est pris qui croyait prendre. Clinique psychosomatique et clinique du travail. *Travailler* 2012, 28, pp. 101-124.
- Fischbach, F. (2015). *Le sens du social. Les puissances de la coopération*. Montréal : Lux Editeurs.
- Flottes, A. (2013). « Nous avons voulu croire... » Une maladie politique ? *Travailler*, 29, pp. 203-214.
- FO Syndicat National des Magistrats. (2015). *FO MAGISTRATS, 25 ans de syndicalisme*. Document interne.
- Fodor, J. (1975). *The Language of Thought*. Brighton: The Harvester Press.
- Fourquet, J. (2017, 03 08). *Pourquoi les forces de l'ordre votent-elles massivement FN?* Récupéré sur Slate.fr: <http://www.slate.fr/story/139493/policiers-militaires-vote-fn>
- Frachon, I. (2015). Figure du lanceur d'alerte : le cas du Mediator. Entretien. *Hermès, La Revue* 2015, 73, pp. 146-150.
- Frank, T. (2008). *Pourquoi les pauvres votent à droite*. Marseille : Agone.
- Frankfurt, H. (1988). *The Importance of What We Care About: Philosophical Essays*. New York: Cambridge University Press.
- Freud, S. ([1920] 2006). *Au-delà du principe de plaisir*. *OCFP*, XV. Paris : PUF.
- Freud, S. ([1922] 2006). "Psychanalyse" et "Théorie de la libido", in *OCFP*, XVI. Paris: PUF.
- Freud, S. ([1926] 2006). *Inhibition, symptôme et angoisse* », in *OCFP*, XVII. Paris: PUF.
- Freud, S. ([1927] 2006). *L'avenir d'une illusion*, in *OCFP*, XVIII. Paris: PUF.
- Freud, S. (1937). L'analyse finie et l'analyse infinie. in *OCFP*, XX, pp. 13-55.
- Gaignard, L. ([2007] 2011). Les figures psychopathologiques de la culpabilité objective. In *Dejours, C. (Ed.), Conjurer la violence*, pp. 167–189. Paris : Payot.
- Gaignard, L. (2002). Incidences de la psychodynamique du travail sur la pratique analytique. *Thèse de doctorat en psychologie*. Paris : Conservatoire Nationale des Arts et Métiers.
- Gaignard, L. ( 2013). Les « techniques de réduction du malheur » . *Travailler*(29), pp. 243-256.

- Gaignard, L. (2015). *Chroniques du travail aliéné*. Paris: Edition d'une.
- Gallois, L. (2015). Réforme du droit d'asile : Lettre ouverte des associations à l'attention du ministre de l'Intérieur . FNARS et associations de solidarité et de défenses des droits de l'homme.
- Ganem, V. (2012). *La désobéissance à l'autorité*. Paris: PUF.
- Garapon, A. (2010). *La raison du moindre État. Le néolibéralisme et la justice*. Paris: Odile Jacob.
- Gaulejac (de), V. (2010). « RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques. Psychosocial risks : scientific and political stakes ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, pp. 51-70.
- Gaulejac (de), V. (2011). *Travail, Les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- Genel, K. (2016). École de Francfort et freudo-marxisme : sur la pluralité des articulations entre psychanalyse et théorie de la société . *Actuel Marx*, pp. 10-25.
- Gernet, I., & Chekroun, F. (2008). Travail et genèse de la violence : à propos des soins aux personnes âgées. *Travailler*, 20, pp. 41-59.
- Giust-Desprairies, F., & Giust-Ollivier, A.-C. (2010). « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », p. 29-40. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, pp. 29-40.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter Editions.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1995). La production de la théorie à partir des données. *Enquête*. sur <http://enquete.revues.org/282>
- Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*. Paris: Les liens qui libèrent.
- Gori, R., & Védie, C. (2014). A travers les mailles des grilles: le sujet. In Barbara Cassin. *Derrière les grilles*, pp. 139-174.
- Guiho-Bailly, M.-P., & Guillet, D. (2003). Existe-t-il des situations d'urgence en psychopathologie du travail ? *Travailler*, 10, pp. 57-75.
- Habermas, J. ([1981] 1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard.
- Habermas, J. (1976). *Connaissance et intérêt*. Paris: Gallimard.

- Habermas, J. (1993). *La pensée posmétaphysique*. Paris: Armand Collin.
- Habermas, J. (2003). Trente ans plus tard: remarques sur Connaissance et intérêt. *Où en est la théorie critique, sous la direction d'Emmanuele Renault et Yves Sintomer*, pp. 93-100. Paris : La Découverte.
- Harvey, D. (2014). *Brève Histoire du néolibéralisme*. Paris: Les Prairies ordinaires.
- Heenen-Wolff, S. (2008). Le sexuel dans la psychanalyse contemporaine : histoire d'une disparition ? *Revue Française de Psychanalyse*, 72, pp. 1155-1171.
- Henry, M. (1990). *L'essence de la manifestation*. Paris: PUF.
- Henry, M. (1996). *C'est moi la vérité. Pour une philosophie du christianisme*. Paris: Seuil.
- Hirata, H. (2001). Travail et affects. De la servitude volontaire au consentement. *Travail, genre et affectivité* (p. 16). Actes des journées d'étude du GDR MAGE sous la direction de Jacqueline Laufer et Catherine Marry. CNRS.
- Honneth, A. ([1992] 2013). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Gallimard Folio Essais.
- Honneth, A. (2006). *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*. Paris : La Découverte
- Honneth, A. (2013). *Un monde de déchirements. Théorie critique, psychanalyse, sociologie*. Paris: La Découverte.
- Houzel, D. (1995). Observation des bébés et psychanalyse, point de vue épistémologique. *in Lacroix, M-B. et Monmayrant, M., Les liens d'émerveillement : l'observation des nourrissons selon Esther Bick et ses applications*.
- Humbert, A. ([1946] 2004). *Notre guerre. Souvenir de Résistance*. Paris: Tallandier.
- Husserl, E. ([1911] 1989). *La philosophie comme science rigoureuse*. Paris: PUF.
- Husserl, E. ([1952] 1996). *Recherches phénoménologiques pour la constitution*. Paris: PUF Epiméthée.
- Husserl, E. (2004). *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*. Paris: Gallimard.
- Israël, L. (2005). *Robes noires, années sombre*. Paris: Fayard.
- Jacques, A. (2006). HEC, la réussite insouciante. *Esprit*, pp. 75-94.

- Jacquín, J.-B. (2016, Mars 15). *Rire jaune au faux procès de l'Etat pour « non assistance à justice en danger »*. lemonde.fr: [http://www.lemonde.fr/police-justice/article/2016/03/15/au-tribunal-de-creteil-l-incurie-de-la-justice-fait-rire-jaune\\_4883332\\_1653578.html](http://www.lemonde.fr/police-justice/article/2016/03/15/au-tribunal-de-creteil-l-incurie-de-la-justice-fait-rire-jaune_4883332_1653578.html)
- Jankélévitch, S. (1994, Mars). Du consentement à l'assujettissement. *Série Morales*, 15, 124-138.
- Jankélévitch, V. (2015). *L'esprit de résistance. Textes inédits 1943-1983*. Paris: Albin Michel.
- Jeannerod, M. (2002). *Le cerveau intime*. Paris: Odile Jacob.
- Joannidès, V., & Berland, N. (2008). Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14, pp. 141-162.
- Juven, P.-A. (2016). *Une santé qui compte ? Les coûts et les tarifs controversés de l'hôpital public*. Paris: PUF.
- Kouvelakis, E. (1994). L'individualité contemporaine entre repli et résistance. *L'homme et la société*, 113, pp. 75-88.
- Kratz, B. (2013, 03 09). ONF: faire plus avec moins. *Le Républicain Lorrain*. <http://www.republicain-lorrain.fr/actualite/2013/03/09/onf-faire-plus-avec-moins>
- Kuzmanovic, D. (2008). Le sabotage en entreprise, une manifestation du rejet de l'ordre établi. *Résistances au travail, Stephen Bouquin (coord.)*, pp. 221-233. Paris : Syllepse.
- La Boétie, E. ([1574] 2010). *De la servitude volontaire*. Le Pré Saint-Gervais: le passager clandestin.
- Laborie, P. (2011). *Les français des années troubles. De la guerre d'Espagne à la Libération*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Ladrière, P. (1990). La sagesse pratique. Les implications de la notion aristotélicienne de phronésis pour la théorie de l'action. (E. d. l'EHESS, Éd.) in *Patrick Pharo, Louis Quéré (dir.)*, *Les Formes de l'action*, pp. 15-38.
- Lagache, D. (1945). *La méthode clinique en psychologie humaine, in Oeuvres I (1932-1946)*. Paris: PUF.
- Laplanche, J. ([1980] 2006). *Problématiques I: L'angoisse*. Paris: PUF.
- Laplanche, J. (2006). *Problématiques VI: L'après-coup*. Paris: PUF.



- Laplanche, J. (2006). *Problématiques VII. Le fourvoisement biologisant de la sexualité chez Freud, suivi de Biologisme et biologie*. Paris: PUF.
- Laplanche, J. (2007). *Sexual : La sexualité élargie au sens freudien (2000-2006)*. Paris: PUF.
- Laplanche, J. (2008 [1980]). *Problématiques III : La sublimation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. ([1967] 2007). *Vocabulaire de la psychanalyse* (éd. 5<sup>ème</sup> édition). Paris: PUF "Quadrige".
- Le Guillant, L. ([1961] 2006). *Le drame humain du travail*. Toulouse: Erès.
- Le Lay, S. (2013, Mars). Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail. *La nouvelle revue du travail*. <http://nrt.revues>
- Lecadre, R. (2017, mars 23). *Le luxembourg maintient la condamnation du lanceur d'alerte des luxleaks*. libération.fr: [http://www.liberation.fr/france/2017/03/15/le-luxembourg-maintient-la-condamnation-du-lanceur-d-alerte-des-luxleaks\\_1555913](http://www.liberation.fr/france/2017/03/15/le-luxembourg-maintient-la-condamnation-du-lanceur-d-alerte-des-luxleaks_1555913)
- Lecerclé, J.-J. (2004). *Une philosophie marxiste du langage*. Paris: PUF.
- Légeron, P. (2015). *Le stress au travail. Un enjeu de santé*. Paris: Odile Jacob.
- Lérès, G. (2006). Science, capital et sujet. *La clinique lacanienne*, 10, pp. 209-219.
- Lhuillier, D. (2009). Christophe Dejours. Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, pp. 225-234.
- Lhuillier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions*(91), pp. 85-101.
- Linhart, D. (2009). *Travailler sans les autres*. Toulouse: Erès.
- Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, pp. 71-83.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Toulouse: Erès.
- Linhart, R. ([1976] 2010). *Lénine, les paysans*, Taylor. Paris: Seuil.
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et Servitude*. Paris: La Fabrique.
- Louville, P. (2006). Interventions psychiatriques auprès des victimes de catastrophe ou d'attentat en France. *Perspectives psy*. *Perspectives psy*, pp. 127-132.

- Lyon-Caen, P. (2010). *Une histoire qui éclaire les engagements*. Paris: La Découverte.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La Condition postmoderne. Rapport sur le savoir*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Mac Dougall, J. (1978). *Plaidoyer pour une certaine anormalité*. Paris: Gallimard.
- Manzano, M. (2010). « Les risques psychosociaux » et le psychologue du travail en service de santé au travail (SST) ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, pp. 179-193.
- Mareschal (de), E. (2017, 01 07). Le parquet de Nice fait appel de la relaxe du chercheur poursuivi pour aide aux migrants. *Le Figaro*.
- Martin, O. (2010). Induction-déduction. in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, pp. 13-14.
- Marx, K. (1996). *Manuscrits de 1844*. Paris: Flammarion.
- Marx, K. ([1867] 1963). *Le Capital. Livre I*. Paris : Gallimard.
- Marx, K., & Engels, F. (1845). *L'idéologie allemande. Première partie Feuerbach*. Chicoutimi: Les classiques des sciences sociales. [http://classiques.uqac.ca/classiques/Engels\\_Marx/ideologie\\_allemande/Ideologie\\_allemande.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Engels_Marx/ideologie_allemande/Ideologie_allemande.pdf)
- Mijolla-Mellor (de), S. (2003). Idéalisations et sublimation. *Topique*(82), pp. 93-108.
- Molinier, P. (1998). Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Travailler*, 1, pp. 55-69.
- Molinier, P. (2002). Souffrance et théorie de l'action. *Travailler*, pp. 131-146.
- Molinier, P. (2004). Vers une théorie de la féminité masculine. *Mémoire de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches*.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Petite Bibliothèque Payot.
- Molinier, P. (2011). Les approches cliniques du travail, un débat en souffrance. *Sociologie du travail*(53), pp. 14-21.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris: La Dispute.
- Morice, A. (1996). Des objectifs de production des connaissances aux orientations méthodologiques : une controverse entre anthropologie et psychodynamique du travail. *Revue Internationale de Psychosociologie*(5), pp. 143-160.
- Mouffe, C. (2016). *L'illusion du consensus*. Albin Michel.

- Mouhanna, C. (2015). Le New Public Management et ses limites dans les politiques publiques de justice pénale. Le cas de l'exécution des peines en France. *Droit et société*, pp. 317-332.
- Mussari, R. (2013). La comptabilité publique, instrument et enjeu des rapports entre pouvoir central et collectivités locales : le cas du processus d'harmonisation en Italie. *Politiques et management public*. <http://pmp.revues.org/6813>
- Nusshold, P. (2015). *Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service: le cas des centres d'appel en Argentine*. Paris: Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- ONF, Document interne. *L'agence travaux*. onf.fr: <http://www.onf.fr/la-reunion/sommaire/onf/connaitre/environnement/20070906-092457828198/@@index.html>
- ONF, Document interne (s.d.). *L'ONF partenaire des grandes entreprises*. Récupéré sur onf.fr: [http://www.onf.fr/produits\\_prestations/sommaire/besoins\\_reponses/emprise\\_vegetale/partenaires\\_entreprises/20170410-123529-40425/@@index.html](http://www.onf.fr/produits_prestations/sommaire/besoins_reponses/emprise_vegetale/partenaires_entreprises/20170410-123529-40425/@@index.html)
- Pagès, C. (2010). Les postmodernismes philosophiques en question. *Tumultes*, 34, pp. 115-134.
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. *Sociologies [En ligne]*. <http://sociologies.revues.org/3557>
- Pannicacci, J.-L. (2007, 11 14). Le traumatisme de la défaite de juin. *Cahiers de la Méditerranée*. <http://cdlm.revues.org/2933>
- Passeron, J.-C., & Revel, J. (2005). *Penser par cas*. Paris: EHESS.
- Peillon, A. (2016). *Résistance !* Paris: Seuil.
- Pélisse, J. (2007). Les usages syndicaux du droit et de la justice. in Jacques Commaille et al., *La fonction politique de la justice*, pp. 165-189.
- Pereira, I. (2013, avril). Repenser la tension entre critique et émancipation à partir de l'oeuvre de Georges Sorel. *Emancipation, les métamorphoses de la critique sociale*, pp. 61-92.
- Pharo, P. (1996). *L'injustice et le mal*. Paris : L'Harmattan. Paris: L'Harmattan.
- Pharo, P. (1996). *L'injustice et le mal*. Paris: L'Harmattan.
- Piotet, F. (2011). Le piège de la souffrance au travail. *Projet*. *Projet*, 323, pp. 23-31.
- Politzer, G. ([1929] 2003). *Critique des fondements de la psychologie*. Paris: PUF "Quadrige".

- Politzer, G. (2013). *Contre Bergson et quelques autres. Ecrits philosophique 1924-1939*. Paris: Flammarion.
- Pollack, M. (1990). *L'expérience concentrationnaire. Essai sur le maintien de l'identité sociale*. Paris: Métailié.
- Pons, D., & Tellechea, R. (2017). Apports de la psychodynamique du travail aux militants du SNUPFEN / Solidaires dans leurs pratiques syndicales à l'Office National des Forêts. 9<sup>ème</sup> Colloque international de psychopathologie et psychodynamique du travail. Paris.
- Proust, F. (1997). *De la résistance*. Paris: Cerf.
- Renault, E. (2015). Règlement de comptes à l'Institut national de l'audiovisuel. *Le Figaro*.
- Renault, E. (2006). Du fordisme au post-fordisme : Dépassement ou retour de l'aliénation ? *Actuel Marx*, 39, pp. 89-105.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, pp. 119-135.
- Renault, E. (2008). *Souffrances sociales : Philosophie, psychologie et politique*. Paris: La Découverte.
- Renault, E. (2012). Dewey et la centralité du travail. *Travailler*, 28, pp. 125-148.
- Renault, E. (2015). Le problème de la résistance ouvrière dans Le Capital. *Les Études philosophiques*, 154, pp. 125-148.
- Renault, E. (2017). *Reconnaissance, conflit, domination*. Paris: CNRS Editions.
- Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action*. Paris: Seuil.
- Ricoeur, P. (1996). *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.
- Rizet, S. (2007). De la reconnaissance de l'implication du chercheur à sa mise au travail. in Vincent de Gaulejac et al., *La sociologie clinique*, pp. 287-300. Toulouse : Erès.
- Rolo, D. (2013). *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique: le cas des centre d'appels téléphoniques*. Paris: Thèse de psychologie du Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Rolo, D. (2015). *Mentir au travail*. Paris: PUF.
- Rolo, D. (2017). Histoire et actualité du concept de souffrance éthique. *Travailler*, 37, pp. 253-281.

- Rousseau, N. (2011). Ce service public qu'on abat. *Mediapart*. <https://www.mediapart.fr/journal/france/230711/onf-ce-service-public-quonabat?onglet=full>
- Rosenberg-Reiner, S. (2015). En France, du « crime contre l'Etat » à la loi Veil. *Le Monde diplomatique*, octobre 2015, pp. 18-19.
- Roy, D. (2006). *Un sociologue à l'usine*. Paris: La Découverte.
- Sabado, E. (2016). L'hôpital de Toulouse, un univers impitoyable pour ses salariés. *Médiapart*. <https://www.mediapart.fr/journal/economie/081116/l-hopital-de-toulouse-un-univers-impitoyable-pour-ses-salaries?onglet=full>
- Sallée, N. (2016). *Éduquer sous contrainte. Une sociologie de la justice des mineurs*. Paris: EHESS, coll. Cas de Figure.
- Sallée, N. (2016, 12 06). *Sur la justice des mineurs. Entretien avec Nicolas Sallée*. [www.contretemps.eu](http://www.contretemps.eu): <https://www.contretemps.eu/sallee-justice-mineurs/>
- Sartre, J.-P. ([1945] 1996). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris: Gallimard.
- Sartre, J.-P. (1938). *Esquisse d'une théorie des émotions*. Paris: Hermann.
- Sartre, J.-P. (1983). *Cahiers pour une morale*. Paris: Gallimard.
- Sauret, M.-J. (2008). *L'effet révolutionnaire du symptôme*. Toulouse: Erès.
- Sauret, M.-J. (2009). *Malaise dans le capitalisme*. Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
- Scacciatelli, B. (2008). *Les sublimes, figures de l'autonomie ouvrière*. Paris: Syllepse.
- Schiller, F. ([1795] 1992). *Lettres sur l'éducation esthétique de l'homme*. Paris: Aubier.
- Scott, J. C. ([1992] 2014). *La Domination et les arts de la résistance*. Paris: Amsterdam.
- Sewell, W. ([1980] 1983). *Gens de métier et révolutions*. Paris: Aubier Montaigne.
- Shütz, A. (2010). *Essais sur le monde ordinaire*. Paris: Editions du Félin.
- Sigaut, F. ([1990] 2004). Folie, réel et technologie. À propos de Philippe Bernardet, Les dossiers noirs de l'internement psychiatrique, Paris, Fayard, 1989. *Travailler*, 12, pp. 117-130.
- Sirota, A. (2001). Approche clinique du social et recherche-action, *Revue internationale de psychosociologie*, 16, p. 61-78.

- Sirota, A. (2005). Le renoncement narcissique auquel le travail en équipe oblige est-il possible ? . Dans *Interprofessionnalité en gérontologie* (pp. 81-96). Toulouse : Erès.
- Soler, L. (2007). Popper et Kuhn sur les choix inter-théoriques. *Philosophia Scientiæ*, 11. <http://philosophiascientiae.revues.org/318>
- Sorel, G. (1908). *Réflexions sur la violence* . Paris: Marcel Rivière.
- Spinoza. (Trad. R. Misrahi, 2005). *Ethique*. Paris: Editions de l'éclat.
- Supiot, A. (2010). *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*. Paris: La Découverte.
- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*. Paris: Institut d'Etudes Avancées de Nantes/Fayard.
- Syndicat de la magistrature. (2010). *Les mauvais jours finiront*. Paris: La Fabrique.
- Syndicat de la magistrature. (2017). *Pour une révolution Judiciaire*. Syndicat de la magistrature.
- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup relation. *Intergroup relations: Essential readings*, pp. 94-109.
- Terestchenko, M. ([2005] 2007). *Un si fragile vernis d'humanité. Banalité du mal, banalité du bien*. Paris: La Découverte.
- Tessier, H. (2007). Pulsion et subjectivité. *Libres cahiers pour la psychanalyse*, 1(15), pp. 129-147.
- Tessier, H. (2013). Conflit, trauma et construction de l'Etat: contributions de la psychanalyse, in François Mabillet & Hélène Tessier, *Le trauma dans les conflits contemporains*. Paris: Editions du Cygne.
- Tessier, H. (2013). *Trauma, études de conflits, peacebuilding*, in François Mabillet & Hélène Tessier, *Le trauma dans les conflits contemporains*. Paris: Editions du Cygne.
- Tessier, H. (2014). *Rationalisme et émancipation en psychanalyse : l'oeuvre de Jean Laplanche*. Paris: PUF.
- Tillon, C. (1962). *Les F.T.P : Témoignage pour servir à l'histoire de la Résistance*. Paris : Julliard.
- Todorov, T. (2015). *Insoumis*. Paris: Robert Laffont/Versilio.

- Tomès, A. (2012). Sartre et la critique des fondements de la psychologie : Quelques pistes sur les rapports de Sartre et de Politzer. *Bulletin d'analyse phénoménologique*, VIII, pp. 223-244.
- Torrente, J. (1999). *La souffrance au travail entre servitude et domination*. Paris: Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Nantes: Arthème Fayard.
- Union Syndicale des Magistrats. (2010). *L'état de la justice en France*. Revue de l'Union Syndicale des Magistrats.
- Union Syndicale des Magistrats. (2015). *Souffrance au travail des magistrats. Etat des lieux, état d'alerte*. Revue de l'Union Syndicale des Magistrats.
- Vigour, C. (2006). Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques. *Droit et société*, pp. 425-455.
- Vincent, E. (2013, mai 4). *Manuel Valls : "Il faut réformer un système d'asile à bout de souffle"*. Récupéré sur [http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/05/04/manuel-valls-il-faut-reformer-notre-systeme-d-asile-a-bout-de-souffle\\_3170996\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/05/04/manuel-valls-il-faut-reformer-notre-systeme-d-asile-a-bout-de-souffle_3170996_3224.html)
- Weissman, E. (2010). *La désobéissance éthique*. Paris: Stock.
- Widlöcher, D. (1990). Le cas, au singulier. *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, 42, pp. 285-302.
- Widlöcher, D. (1999). *La méthode du cas unique*. In : P. Fédida et F. Villa (Eds.) *Le cas en controverse*. Paris: PUF.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse: Octarès.