

# Souffrance et plaisir au travail : Le regard de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail.

*Patricio Nusshold,  
Chercheur associé au Laboratoire PCPP (Psychologie Clinique, Psychopathologie, Psychanalyse)  
à l'Université Paris Descartes; Association de Santé au Travail Interservices (ASTI).*

Aujourd'hui, plus que jamais, nous risquons tous de devenir fous à cause du travail. Je n'apprendrai rien à ceux qui, de près ou de loin, ont déjà fait l'expérience d'une dépression, d'un *burn out*, ou d'une tentative de suicide liée au travail... L'accélération frénétique du rythme de travail, la flexibilisation du marché de l'emploi et la mise en place d'outils cherchant à mesurer ce que l'on fait, dégradent le vivre ensemble et organisent la concurrence entre collègues, clients, supérieurs. Nous sommes en compétition avec ceux là-mêmes avec qui nous sommes censés coopérer. Ceux qui aiment ou ont aimé leur métier, ceux dont l'investissement au travail n'est pas reconnu, ceux pour qui le travail n'a plus de sens, ceux qui collaborent à la dégradation de leurs valeurs de métier, ceux qui font des choses qu'ils réprouvent moralement courent plus de risques de tomber malades.

Ma présentation d'aujourd'hui est basée sur une théorie qui s'appelle la psychodynamique du travail (PDT), selon laquelle le travail est central dans notre vie. Comme nous allons le voir, la clinique nous montre que le travail peut être structurant pour la santé, ou au contraire, qu'il peut avoir un rôle déterminant dans le déclenchement de maladies. Historiquement, la PDT s'est inspirée des travaux développés par l'ergonomie, qui propose une observation rigoureuse de ce que font les travailleurs, et cherchent à décrire le travail tel qu'il est réalisé concrètement. La découverte fondamentale de l'ergonomie, c'est l'irréductibilité de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Un des enseignements forts de l'ergonomie de langue française, c'est le décalage qui existe entre le travail prescrit, la tâche, qui correspond aux objectifs à atteindre, et le travail réalisé, l'activité, qui correspond à ce qui est fait concrètement par le travailleur pour y parvenir. Le travail réel, nécessaire pour approcher les performances attendues, n'est jamais la simple application des prescriptions de l'organisation. C'est-à-dire entre les différents ordres que reçoit la personne et ce qu'elle fait vraiment. Ce que montrent les ergonomes, c'est qu'en dépit de la précision des consignes de l'organisation du travail, il existe des dysfonctionnements, des imprévus qui obligent à faire autrement. En raison de la variabilité du contexte et des moyens de travail, mais aussi des inévitables contradictions entre les différentes dimensions de la prescription, les personnes créent en permanence des méthodes de travail afin de faire face à ce qui n'a pas été prévu. Pour parvenir à travailler, il est nécessaire de faire preuve d'ingéniosité, d'inventivité, de construire des compromis entre des prescriptions contradictoires, de savoir-faire, de transgressions. Sans ce « travail » proprement humain, aucune production de biens ou de services ne serait possible, ni d'ailleurs aucune satisfaction dans le travail. Le but d'une investigation centrée sur ce décalage entre travail prescrit et travail réel n'est pas de réduire cet écart ou le condamner, mais de faire apparaître toutes les habiletés déployées pour combler l'écart et poursuivre l'activité, malgré tout ce qui ne marche pas. Parce que comme vous le savez, non seulement les prescriptions sont bien souvent multiples à en devenir contradictoires, mais elles sont toujours insuffisantes, c'est à dire que si l'on s'en tient à les respecter, plus rien ne marche. C'est d'ailleurs le principe de la grève du zèle.

## Au départ la souffrance

Pour commencer, il faudrait déjà qu'on s'entende à minima sur ce qu'on appelle le travail. Au cœur de toutes les questions de santé au travail, on retrouve généralement une confusion, ou tout du moins un malentendu, autour de la distinction entre travail prescrit et travail réel. Le travail n'est pas le travail prescrit. Le travail ne se résume pas au suivi de consignes. Les gens au travail ne font jamais complètement ce qui est prescrit. Non pas parce qu'ils sont indisciplinés, irresponsables ou

trop bêtes pour comprendre. Mais parce que le travail est grevé d'incidents qui viennent casser le bel arrangement des prescriptions et tout ce que les concepteurs avaient prévu. Il va falloir trouver un compromis et ce n'est pas la prescription qui va aider. Il y a toujours des embûches, des obstacles, des inattendus. Le logiciel qui « bug » et qui ne permet pas d'effectuer la simulation, pour le professeur d'université qui a préparé son cours, ça peut être la réservation de salle qui n'a pas été correctement faite – tout ça, tous ces obstacles, tous ces imprévus, c'est ce qu'on appelle le réel. Le réel, c'est ce qui résiste à la maîtrise, ce qui se donne à connaître fondamentalement sous la forme de l'échec. A cause du réel, à cause des imprévus, des anomalies, le travail prescrit ne marche pas, il faut que le sujet au travail déploie des trucs, des astuces, des bidouillages, des improvisations pour « rattraper le coup ». Cela nécessite donc une capacité d'inventer des solutions.

## Epreuve du réel et intelligence pratique

Quand on dit que le travail suppose un engagement de soi pour parvenir à faire ce qui est à faire en dépit des imprévus du réel, on voit bien que ça ne va pas être sans douleur, et cela nous amène à dire que la souffrance est indissociable du travail. Etre capable de rencontrer le réel, échouer, endurer l'échec, se familiariser avec la nouvelle machine qui ne nous convient pas, se faire habiter par elle, y penser tout le temps, se battre avec les problèmes, se mettre en colère, éprouver de la déception ou du découragement, c'est une expérience affective, pénible et douloureuse, une expérience éprouvante : une souffrance. La rencontre avec le réel de travail se fait irréductiblement sur le mode de la souffrance. Les recherches montrent que la souffrance est première dans l'expérience de travail, mais aussi que souffrir n'est pas pathogène en soi, puisque la souffrance peut être subvertie en plaisir.

En réponse à cet inconfort et à cette déstabilisation que représente l'épreuve du réel, une intelligence pratique, une intelligence du corps est requise. Elle est difficilement descriptible, mais elle joue un rôle considérable, puisqu'elle est orientée vers l'épargne de l'effort, et permet donc de ménager le travail de production, et elle permet aussi de prévenir certains incidents.

Cette forme d'intelligence subversive et créatrice est largement répandue, et mobilisable dans de nombreuses tâches. Elle est engagée dans la création d'habiletés pour parvenir à un travail de qualité, parfois en utilisant des formes apparemment curieuses.

L'un des grands problèmes dans l'étude de cette intelligence pratique est que son importance est inversement proportionnelle à sa capacité de description. Cette intelligence en action est en avance sur la connaissance que l'on en a. Il y a un hiatus entre ce que l'on fait vraiment et la compréhension consciente de ce que l'on fait et de pourquoi on le fait comme cela. Quand un travail est difficile, quand on arrive à le faire, on s'y habitue un peu. On ne se rend plus compte de tout ce qu'il implique. La journée est rythmée, organisée, une certaine routine peut s'installer. Cette habitude est en partie nécessaire, elle aide à tenir dans le travail. Mais elle peut aussi faire oublier la complexité du travail, toutes les activités que l'on réalise sans même plus y penser. « C'est comme ça, c'est naturel, c'est automatique », alors que c'est loin d'être le cas, et que cela suppose une réelle intelligence, mais dont la description échappe à ceux-là même qui la mettent en œuvre.

## Reconnaissance et évaluation

Ce que l'on sait, c'est que le travail ordinaire n'est pas accessible à l'observation directe. Le travail se nourrit de l'engagement de chacun pour développer des techniques, des stratégies, de l'ingéniosité, parfois non pensées comme telles, et l'engagement dans la construction de règles partagées avec les autres. Ce travail est invisible, nous l'avons dit, mais ce n'est pas parce qu'il n'est pas observable qu'il est méconnaissable. Mais pour cela, il est nécessaire d'en passer par la discussion avec les autres qui sont prêts à parler de ce qu'ils font. C'est par la parole qu'on a le plus de chance de se rapprocher d'une connaissance du travail. Il n'y a pas d'évaluation objective possible. On peut éventuellement évaluer les résultats objectifs du travail, mais certainement pas le travail au sens du travailler, ce que le chemin pour parvenir au résultat a mobilisé chez celui qui

travaille. Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'il est impossible d'apprécier le travail et de porter un jugement sur ce qui est fait.

On peut donc s'intéresser aux jugements par ceux qui connaissent le métier de l'utilité et de la beauté du travail réalisé. C'est à dire un jugement sur l'utilité technique ou sociale, et sur la conformité aux règles de métiers. Plutôt que d'évaluation objective, notre regard et les discussions que nous souhaitons avoir portent sur le réel du travail, les difficultés et les efforts déployés seuls et collectivement pour y faire face.

## Travailler grippé et conflits de valeurs

Alors il arrive que les conditions ne soient pas réunies pour que le travail ne soit pas un vecteur de plaisir, d'identité, ni de santé. Nous avons dit que les prescriptions pouvaient être contradictoires, cela peut aller jusqu'à empêcher le travail de ceux qui se trouvent pris dans des injonctions paradoxales, dans les organisations « projet » par exemple, ou dans des fonctionnements "matriciels". Parfois, l'évaluation pénalise celui qui fait le travail demandé, celui qui se montre trop consciencieux. Pour travailler, il est nécessaire de tricher, au sens noble du terme, celui utilisé par les couturières qui trichent un ourlet pour qu'il tombe juste ou les tailleurs de pierres qui trichent pour réajuster une façade. Quand on doit inventer des trucs personnels pour contourner une difficulté, si on sait que les autres seraient d'accord avec cette façon de faire, on se sent moins seul, on se sent rassuré. Mais parfois, c'est plus ambigu. On invente quelque chose, ou on se surprend à dire ou faire telle ou telle chose, sans vraiment savoir ce que les autres penseraient de ça. On peut douter de ce que l'on a fait. Le fait de devoir s'écarter de la règle et d'être en infraction est une nécessité pour pouvoir travailler, mais cela peut laisser un reste, une impression de ne pas bien faire, de frauder, de tromper, de mentir... Qui plus est, on peut être accusé de s'être écarté de la règle. Pour savoir ce que pensent les autres de ces trucs qu'on invente, de ce que l'on « bidouille », il faut parler avec eux.

Mais la frontière entre la triche, nécessaire au travail, et la fraude, ou le mensonge, n'est pas si évidente à établir. Parfois, cela peut aller jusqu'à encourager, récompenser, la fraude quand il s'agit de modifier certains chiffres, s'arranger avec les données, pour répondre à certaines attentes. Même parmi ceux qui semblent le moins dérangés par ces pratiques, il peut y avoir érosion de l'estime de soi, du sens de l'effort. Il y a des paresseux et des malhonnêtes, mais dans l'ensemble, beaucoup de gens sont consciencieux et aime faire du bon travail. Les gens ont une idée de ce que veut dire bien travailler ou saboter le travail, de même qu'ils ont une idée de l'utilité de leur travail pour autrui. Certains, quand on les empêche de faire un travail de qualité, en tombent malade.

Parfois, c'est le sens du travail qui est mis à mal quand le travail est vidé de sa dimension éthique fondamentale, et que l'on consent à effectuer des actes que l'on désapprouve, ou que l'on participe à une dynamique ou à un système vis à vis duquel on est critique, parce que contraire aux valeurs fondamentales du métier. La question des valeurs du métier revient systématiquement dans les rapports que nous avons eus. Le sens et l'utilité du travail n'existent pas en soi, c'est une construction.

## Coordination et coopération : décalage entre travail prescrit et travail réel

Il y a décalage au niveau individuel entre le travail prescrit et le réel du travail comme au niveau collectif entre la coordination et la coopération. La coordination est prescrite, ce sont les ordres, les contraintes, les contrôles, la division du travail... Elle est nécessaire car pour travailler collectivement, chacun doit limiter son intelligence pour permettre aux autres de contribuer. Pour faire face aux imprévus du réel du travail, la collaboration est nécessaire. La collaboration ne se prescrit pas, elle implique une construction et suppose la participation active de ceux qui travaillent pour réajuster les différentes normes et règles de travail, stabiliser les accords normatifs, organiser les compromis entre styles de travail. Cette participation n'est pas « un donné », elle est en lien avec une attente légitime de tout un chacun : la reconnaissance de la qualité du travail et le sentiment

d'appartenance à un collectif de travail. Là aussi, les rapports insistent sur l'absence de collectif. Comment expliquez-vous que la dimension collective du travail résiste et reste un problème ?

On distingue dans la théorie trois formes de coopération. La coopération horizontale, entre pairs, c'est-à-dire entre ceux qui font le même travail. La *coopération verticale*, entre les salariés et la hiérarchie. Enfin, la *coopération transverse*, avec les « clients » ou les bénéficiaires (internes et/ou externes). C'est un champ qui est moins exploré.

Mais, il arrive parfois que la coopération ne se construise pas, ou se déstructure. Et les travailleurs ne restent pas passifs face à la souffrance. Il existe des défenses pour éviter de trop souffrir. Le but de ses défenses, c'est de restreindre le champ de la pensée, et comme bien souvent, parler et penser vont de pair, restreindre la parole conduit à éteindre la pensée. Le risque de cet assèchement de la pensée, de cette protection contre les difficultés, c'est de perdre le contact avec le réel, et d'être déconnecté de ce qui nous mobilise. Quand les difficultés concrètes rencontrées inévitablement dans le travail ne peuvent plus être discutées et ne peuvent pas être relayées institutionnellement, le décalage entre travail prescrit et travail réel s'accroît. Travailler devient alors plus difficile, les solutions trouvées sont moins satisfaisantes et également plus difficiles à faire reconnaître. Parmi les problèmes posés, nous avons l'absence de collectif et le flou des missions. Quel est l'œuf et la poule ? Sans collectif, pas d'élaboration de règles. Sans règle claire, une impression de flou et de manque de clarté. Les préconisations ou indications venant du haut ne suffisent pas.

## Constat actuel

L'existence de stratégies de défense permet de comprendre pourquoi, pendant si longtemps, malgré des contraintes d'organisation du travail déjà présentes, les gens sont parvenus à endurer la souffrance au travail. Les stratégies de défense désensibilisent contre ce qui fait souffrir, elles permettent de rendre acceptable ce qui ne devrait normalement pas l'être. Les enquêtes mettent en avant un certain nombre de tendances qui ne vont pas dans le sens de la préservation de la santé et de l'identité, de la construction du vivre ensemble, et même de la recherche d'efficacité : affaiblissement des collectifs du fait des méthodes d'évaluation individualisée ; solitude du fait de la concurrence et du remplacement de la hiérarchie par le contrôle ; surcharge face à l'intensification du travail pour faire mieux avec moins face à l'inflation de l'administratif ; injustice face à l'absence de reconnaissance du réel du travail par l'évaluation ; souffrance éthique quand les réorientations semblent induire des comportements en contradiction avec ce qui faisait le sens du travail ; disparition des espaces de discussion face à l'intensification du travail ; impossibilité de participer de façon créative face à la perte du cœur de métier...

Quand les conditions de plaisir au travail ne sont pas réunies et les stratégies de défense ne peuvent plus être déployées, la voie est ouverte à l'expression de la souffrance sous la forme de pathologies physiques ou mentales, voire sous la forme d'explosions de violence contre les autres, contre le matériel ou contre soi. C'est pourquoi, nous avons tant insisté sur l'engagement subjectif qui permet de faire le lien entre travailler, identité et travail, mais aussi sur la dimension collective du travail, tant il nous semble que le développement de la solitude au travail constitue une menace importante. Cette question de la solitude est éminemment présente aujourd'hui dans nos enquêtes de terrain.

Mais quand la création d'espaces de délibération sur les règles de métier est possible, remettre en route la coopération tombée en panne est possible, rediscuter le réel, et les stratégies individuelles et collectives déployées par les uns et les autres. Seules les équipes prêtes à prendre le risque de parler du travail auront la possibilité de faire évoluer leur travail de sorte qu'il ne soit plus au service de la folie, et de la trahison de soi, mais au contraire, au service du plaisir, de l'émancipation, du vivre ensemble, et du travail de la Culture.