

ENTRE TRAVAIL INDIVIDUEL ET ACTION COLLECTIVE : LA QUESTION DE LA COOPERATION

Christophe Dejours - 10 avril 2008

L'individualisme et l'autonomie, des conquêtes de l'homme moderne ont déjà une très longue histoire. A travers ce cycle de conférences-débats, le Conseil de développement du Grand Lyon et l'ENS LSH vous invitent à réfléchir sur les modalités du vivre ensemble dans une société d'individus.

Ce parcours combine 3 approches :

- Les formes actuelles de l'individualisme à la lumière du foisonnement des expressions communautaristes
- Les ressources mobilisées par les individus pour agir sur la société doivent-elles être confortées ?
- L'acteur public peut-il se saisir de ces évolutions pour concevoir le tissage du collectif aujourd'hui ?

Nous avons souhaité vous offrir, à la suite de chaque conférence, une synthèse sous forme de vade-mecum où vous retrouverez la teneur de l'exposé, afin de tisser avec vous un lien tout au long du cycle.

Lisez vite ce petit - **trait d'union** -

LA CONFÉRENCE

Quel est le rapport entre le travail et l'action ? À quelles conditions les évolutions actuelles du monde du travail peuvent-elles être transformées ?

« Individualisme et dynamiques collectives » rappelle une contradiction centrale de la théorie politique : la noblesse du politique serait du côté de l'action, alors qu'il conviendrait de se méfier de l'individu. Or, sous la loupe du travail, cette contradiction n'est pas antagonique. L'individu n'est pas un obstacle à l'action mais une exigence spécifique : penser ensemble l'action et la vie. Mieux, l'action (collective) pourrait gagner en rationalité si elle intégrait l'exigence de respecter la vie (individuelle). Réfléchir au travail, c'est rendre ce compromis possible.

Qu'est-ce que le travail ?

Pour un clinicien, le travail est le décalage entre le prescrit et l'effectif. Le prescrit est l'ensemble des ordres et consignes à l'origine du travail.

Mais quelle que soit la qualité de cette prescription, elle ne se réalise jamais *exactement* comme prévu. Philippe Davesy définit le travail comme « *ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation du travail prescrite* ». Le travailleur cherche à combler l'écart entre la prescription et la réalité.

Même dans des tâches élémentaires, le mode opératoire prescrit est réajusté, transformé. Aucune entreprise, organisation, administration ne fonctionne par le respect strict des consignes. La tricherie fait donc partie du travail.

Le « réel » du travail se produit lorsqu'une compétence est bien assimilée, lorsque l'on est expert dans son domaine. Il se fait connaître à nous sur le mode de l'échec : le travail a cette terrible vertu de nous mettre en face d'une résistance. Cette mise en échec, quotidienne au travail, devient le point de départ de la souffrance au travail. Elle fait partie intégrante du travail (qui ne vient que pour la soulager) et n'en n'est pas qu'une conséquence. C'est cette souffrance qui stimule une intelligence spéciale, celle qui ne connaît pas la solution, celle que les Grecs appelaient « métisse », c'est-à-dire « intelligence rusée ». Cette confrontation permanente au réel réclame endurance et obstination ; et la mise en œuvre de cette intelligence particulière appelle notre subjectivité, ainsi que celle de l'entourage (espace domestique). Le travail prend une place intégrante dans la vie de chacun et s'emploie à transformer l'individu par cette confrontation au réel. Marx appelle cela le *travail vivant*. Le travail et la vie entretiennent donc des rapports très étroits.

Travailler c'est à la fois produire et se transformer soi-même. Pourtant, le travail n'est pas qu'un rapport individuel à soi, il est également un rapport aux autres. Qu'est-ce que cela implique ?

Du travail à l'action

Si chacun cherche à être intelligent seul, le désordre s'installe. Comment met-t-on des intelligences ensemble ? Par la coordination, le fait de donner des ordres aux gens pour qu'ils travaillent ensemble selon des modes opératoires définis. Il faut réinventer une autre manière de s'ordonner ensemble. La coordination n'est pas une coopération. La coordination est première et individuelle, la coopération est seconde et collective. Comment organise-t-on les rapports de l'une à l'autre ?

La construction de la coopération

D'abord, je ne peux coopérer avec quelqu'un que si je sais comment il opère, quelles sont ses astuces. Le travail de chacun doit être rendu visible. La coopération suppose confiance mutuelle. L'intelligence passant avant tout par l'expérience du corps, elle est difficilement exprimable, à l'état d'expérience incarnée avant d'être transmissible.

Puisque l'intelligence au travail est cachée, c'est en parlant que je la rends visible. Parler est la manière la plus puissante pour penser. Dès lors, la délibération intervient. Il faut ensuite arbitrer cette discussion, ce qui signifie que nous avons besoin de chefs (capables de justes arbitrages). Au mieux, on arrive à un consensus sur les méthodes de travail à adopter.

Pour que la coopération fonctionne, il faut que certains renoncent à leur intelligence. On nous engage à donner le meilleur de nous-mêmes, mais il faut aussi se retenir. Et retenir son intelligence, c'est retenir la vie en soi, ce que Freud appelle « sacrifice de la pulsion ». Celui-ci n'est possible que s'il y a un dédommagement, l'assurance d'être engagés dans une œuvre commune, qui « en vaut la peine ». À l'horizon du travail se pose ainsi la question de l'œuvre, c'est-à-dire l'apport de quelque chose à la civilisation humaine. La culture, c'est *ce-pour-quoi* les hommes honorent collectivement la vie.

Travailler collectivement, c'est opérer l'activité déontique (règles, lois) décrite. Plus elle est présente dans une entreprise, plus la convivialité s'installe.

La délibération : le sens politique du travail

La coopération repose sur l'existence d'un espace de délibération, construit comme l'espace public, dans lequel les gens proposent des opinions. Cette démocratie lutte contre la coordination, c'est une lutte tendue vers l'entente. L'action est présente dans le travail ordinaire. S'il est légitime de séparer analytiquement la catégorie du travail, la *poiesis*, et la catégorie de l'action, la *praxis* (Aristote, *Ethique à Nicomaque*), dans le travail ordinaire, on est d'emblée dans l'action. Un « pur » travail de production n'existe pas.

Comment fonctionne cet espace de délibération ? Il y a les endroits officiels (réunion, entretiens) et les lieux informels (vestiaire, pause café, salle des professeurs). C'est dans ces espaces informels que les gens livrent leur « vécu » de travail. Toute règle de travail est donc sociale, elle organise le rapport à l'autre. Ainsi, dans le travail, on peut apprendre le meilleur : à parler et à s'engager. Si autrefois la parole se faisait haute au travail, aujourd'hui, tout le monde se tait.

Travailler, au delà de ses fins productives, engage donc une transformation de l'individu et l'instaure dans le collectif du vivre-ensemble. Ce vivre ensemble est constitutif du travail. Si l'on abrase les espaces de convivialité pour gagner en productivité, on met cela à terre. Comment la nouvelle organisation du travail en est-elle arrivée là ?

Sens collectif du travail et management de l'individu

Aujourd'hui, l'évaluation individualisée des performances fait exactement ce qu'il faut pour casser ces espaces de délibération car elle érige la concurrence en principe. On est alors prêt à avoir des conduites déloyales, les gens se surveillent, etc. Faire de la rétention d'information, c'est exactement l'inverse de la parole et de l'écoute. Très vite, le respect de l'autre se perd, l'activité déontique est cassée, la coopération ne fonctionne plus. En plus des problèmes de santé posés, cette organisation là ne fonctionne pas bien, et les « pépins » sont masqués par les rapports d'activité. Ne banalisons pas ces maux ! La seconde catastrophe de l'organisation du travail est la « qualité totale », contre sens théorique : elle n'existe pas puisque le *travail vivant* est l'échec de la confrontation au réel. La qualité totale est donc un objectif mais sûrement pas une condition sine qua none de vente d'un produit (certifications ISO). Pour pouvoir obtenir ces certifications, il faut frauder (bilans truqués, communication), ce qui se paye au plan psychologique. Cela ne donne pas une bonne image de soi, la solitude tombe sur le monde du travail.

Lorsque je prends un risque et que je m'engage dans l'action, je le fais pour des gens que j'aime, pour la génération à venir. Le travail n'est pas une valeur en voie de disparition ! C'est un problème politique de gouvernement. Il est possible de faire mieux en qualité, productivité et santé. S'intéresser au travail, c'est tenter de réhabiliter l'espoir de se battre collectivement pour une Cité meilleure.

ÉCHO DES DÉBATS

Les dirigeants qui cherchent à réformer leur organisation du travail n'ont aucune idée sur la manière de procéder, étant tous issus des mêmes écoles de commerce ! Seule la gestion ayant été valorisée, ils ne savent plus penser le travail.

Le monde du travail peut être l'école de la solidarité et de la démocratie, mais aussi celle du pire, l'utilisation jusqu'à la mort des hommes et femmes jetables. Lorsque l'entreprise vient s'occuper de la Cité, elle la transforme de fond en comble... et pas dans le bon sens ! La puissance critique du travail nous permet d'éviter cette aliénation, au plan individuel et collectif.

Le travail peut accroître la santé car il profite directement à la construction de l'identité personnelle : lorsque la qualité de mon travail est reconnue, ma souffrance du départ est transformée en plaisir d'accomplissement de soi. Comme l'identité est l'armature de la santé mentale, ma santé s'accroît. Etant reconnu comme un pair, j'appartiens à une communauté, et je conjure la solitude.