

Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel

Dans cet article, nous voudrions attirer l'attention des formateurs sur des dimensions du travail que, certes, ils connaissent, mais dont la description et la théorisation restent très insuffisantes, en raison d'une défaillance des sciences du travail. Le travail réel, on le sait, ne correspond pas au travail prescrit, ceci a été largement démontré tant par l'ergonomie (Daniellou *et al.*, 1983) que par la théorie des organisations. Ce que l'on sait moins, c'est comment les travailleurs parviennent à gérer ce décalage. On parle, bien sûr, des savoir-faire pratiques, du savoir empirique, des connaissances informelles, du bricolage, de l'expérience vécue, etc. Mais on sait mal comment sont produits tous les savoirs de l'ombre, comment est inventée cette « face cachée du travail ».

Cette activité de création, d'invention, intéresse les formateurs, dans la mesure précisément où ce ne sont ni les savants, ni les enseignants, ni les formateurs qui peuvent préparer les

Christophe Dejours est professeur de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers.

travailleurs à cette partie énigmatique de leur activité. C'est même tout le contraire : ce sont les travailleurs qui peuvent éventuellement apprendre aux savants comment ils inventent, innove, créent et gèrent cette part du travail réel. Mais nous serons toujours en retard sur eux.

C'est donc à partir d'un travail d'investigation clinique auprès des travailleurs que la psychodynamique du travail s'efforce de comprendre et d'analyser l'intelligence en action. Cette intelligence, toutefois, n'est pas du côté de ce que l'on range classiquement dans la rubrique des compétences prédonnées à la situation de travail. Cette intelligence, au contraire, est produite par l'exercice même du travail. Ici, c'est le travail qui produit l'intelligence et non l'intelligence qui produit le travail.

La démarche qui nous a conduit à ces recherches sur l'intelligence n'est pas de première intention. La clinique dont nous sommes parti est celle de la souffrance et du plaisir dans le travail, qu'étudie la psychodynamique du travail. Or, parmi les sources principales de la souffrance dans le travail, on retrouve précisément :

- l'entrave à l'exercice de l'intelligence créatrice ;
- le déni généralisé de l'usage pourtant nécessaire de cette intelligence, sans laquelle aucune organisation du travail ne peut fonctionner ;
- la non-reconnaissance des efforts et du coût pour les travailleurs de l'exercice de cette intelligence, en termes de santé.

A l'inverse, le plaisir est au rendez-vous du travail, quand on découvre que c'est précisément non seulement lorsque l'usage de cette intelligence n'est pas contrarié ou combattu, mais lorsqu'on reconnaît la contribution majeure qu'elle constitue pour l'organisation du travail. Et ce plaisir a partie liée avec la santé, car il inscrit alors le rapport au travail comme médiateur de l'accomplissement de soi et de la construction de l'identité. C'est la condition nécessaire pour rendre valide l'aphorisme selon lequel « le travail, c'est la santé ».

Cet article est essentiellement constitué à partir de deux textes publiés : l'un porte spécifiquement sur l'intelligence pratique, l'autre sur la sagesse pratique dans le travail (Dejours, 1992, 1993). Dans le présent texte, nous tentons d'articuler ces deux niveaux d'exercice de l'intelligence, qui sont qualitativement différents et qui, pourtant, sont généralement associés dans les situations de travail ordinaires.

■ Les conceptions péjoratives de l'homme dans les sciences de l'ingénieur

Chacun connaît la quantité impressionnante de recherches menées sur la fiabilité des systèmes complexes et des technologies présentant des risques d'accidents graves (pour les travailleurs, pour l'environnement et pour les populations alentour). Ces recherches peuvent être rassemblées sous trois

rubriques : les études portant sur les objets techniques et les installations (sûreté) ; les études de fiabilité, et les études portant sur la qualité du travail effectué par les opérateurs ; les études sur le facteur humain.

Il est habituel, à travers cette littérature, de considérer le facteur humain dans une perspective péjorative : défaillance humaine, erreur humaine, inconscience humaine, négligence humaine, distraction, in conséquence, incompréhension, etc., scandent les discours des spécialistes.

En accord avec cette conception du facteur humain, la lutte pour la fiabilité est orientée en priorité sur des objectifs techniques : amélioration des boucles de rétrocontrôle, multiplication des dispositifs techniques de sécurité, remplacement des hommes, chaque fois que cela est possible, par des automatismes supposés plus fiables. La pensée qui sous-tend cette conception de la fiabilité consiste donc à tenter, aussi souvent que possible, de se débarrasser des hommes, fauteurs de troubles. Plusieurs auteurs, depuis quelques années, ont commencé à critiquer cette conception de la fiabilité (Reason, 1989 ; de Keyser, 1989 ; Lory, 1990). Pour la psychodynamique du travail, il s'est agi, au contraire, de procéder à une démarche opposée, en raison de données empiriques recueillies sur le terrain, qui ne corroboraient pas du tout la conception péjorative du facteur humain (Dejours, 1980b). On montrait au contraire, à propos des industries chimiques, comment, sous l'effet de la peur, les ouvriers inventaient des ficelles, grâce auxquelles ils prévenaient certains incidents et optimisaient le fonctionnement du processus. Plus tard, à propos des ouvriers du bâtiment et des travaux publics, on montrait qu'en matière de sécurité des personnes au travail, il en était de même qu'en matière de sûreté des installations : les ouvriers eux-mêmes inventent, élaborent et se transmettent des procédures grâce auxquelles ils préviennent certains accidents du travail, procédures qui ne leur ont pas été enseignées, ni au cours de leur formation, ni par l'encadrement. Ce sont les « savoir-faire de prudence » (Cru, 1983). Un peu plus tard, le même auteur montrait comment la maîtrise des risques d'accidents implique le collectif et passe par des pratiques langagières spécifiques qui non seulement reflètent un savoir commun, mais contribuent à le constituer et à le construire (Cru, 1985).

■ Savoir-faire et intelligence rusée

Il paraît difficile de comprendre les performances de qualité et de productivité sans prendre en considération ce que la clinique du travail nous apprend sur l'investissement de l'intelligence dans la tâche. Les enquêtes qui ont servi de base à notre étude portent sur le travail de métier, aussi bien dans les tâches artisanales traditionnelles que dans les nouveaux métiers (concepteurs de logiciels informatiques, mécaniciens, opérateurs de conduite dans les industries de process, pilotes de chasse, infirmières de réanimation, etc.).

Ces enquêtes nous ont conduit à spécifier les ressorts psychiques de l'intelligence pratique qu'il convient de distinguer des requisits cognitifs dont nous ne traiterons pas ici.

Intelligence rusée : caractéristiques métapsychologiques

La première caractéristique de cette intelligence pratique est, du point de vue psychique, d'être fondamentalement enracinée dans le corps. Nombre des troubles extraordinaires et des ajustements ordinaires dans l'organisation du travail et dans la prévention des incidents passent par la sollicitation des sens alertés par une situation ou un événement rompant l'habitude ou occasionnant de l'inconfort (ou du déplaisir). Un bruit, une vibration, une odeur, un signal visuel peuvent ainsi solliciter le sujet, mais d'abord dans son corps ; à la condition toutefois qu'existe préalablement une expérience vécue par le corps tout entier, de la situation de travail ordinaire. Ce sont donc d'abord les **changements** (ou au contraire la répétition lorsqu'elle devient pénible) qui alertent le corps et sollicitent la curiosité, toute tendue, dès le départ, vers la recherche d'une explication voire d'une solution appaisante. Cet engagement du corps dans la tâche ainsi que la primauté de la perception placent l'intelligence pratique, autant dans son déclenchement que dans son intentionnalité, dans une temporalité actuelle que seule la phénoménologie permet de saisir et de commenter (Merleau-Ponty, 1976 ; Schutz, 1987 ; Böhle et Milkau, 1991).

Cette dimension corporelle de l'intelligence pratique est importante à considérer dans la mesure où elle implique un fonctionnement qui se distingue fondamentalement d'un raisonnement logique. C'est la déstabilisation du corps total dans son rapport à la situation qui déclenche, initie et accompagne le jeu de cette intelligence pratique. C'est pourquoi cette intelligence est fondamentalement une intelligence du corps. Cette assertion repose sur une discussion métapsychologique que nous ne donnerons ici qu'en référence (Dejours, 1986 ; Rosenfield, 1989, p. 79).

Au-delà de son déclenchement, la visée intentionnelle de l'acte de conscience qui guide ensuite l'action, assigne à l'intelligence une orientation et des buts qui sont, une fois encore, portés par le corps et la perception. Dans ce processus qui incite l'ouvrier à agir sur l'organisation de sa tâche, les données techniques et scientifiques sont souvent utilisées dans une temporalité inverse de celle d'un raisonnement scientifique ou expérimental. A partir des données perceptives, l'ouvrier esquisse très rapidement une interprétation, un diagnostic ou une mesure correctrice, et il n'interroge la technique que dans l'après-coup, pour vérifier, opérationnaliser et universaliser l'essai que lui suggère l'intuition nourrie et pilotée par ces perceptions.

C'est cette dimension corporelle de l'intelligence qui est d'abord mobilisée quand les opérateurs s'efforcent de corriger le fonctionnement d'une ligne de production, voire d'y introduire de vraies innovations. Engagement du corps pour le compte d'une intelligence pratique qui apporte des succès obtenus non sans insolence parfois à l'égard des connaissances et du raisonnement techno-scientifiques que l'on croit généralement indissociables de l'ordre machinique. Ainsi on peut observer de nombreux opérateurs, ignorants de la majeure partie des connaissances fondamentales en informatique et en mathématique, qui se montrent capables d'intervenir efficacement sur la programmation voire la mise au point de logiciels. Les performances de cette intelligence pratique sont moins limitées qu'on ne le croit souvent.

En voici un exemple saisi au cours d'une enquête réalisée dans une industrie pétrochimique : les opérateurs de conduite qui surveillent les installations dans la salle de contrôle ont l'habitude, dans les phases de fonctionnement à régime de croisière, de jouer au scrabble. Cette pratique insolite sur un lieu de travail où la surveillance devrait être constante inquiète les ouvriers eux-mêmes, et suscite une sorte de culpabilité. Ils cachent cette pratique ordinaire, et la table est lestement débarrassée lorsqu'on entend un cadre venir vers la salle de contrôle du process. Les cadres, quant à eux, sont informés de cette pratique du scrabble pendant les heures de travail ; ils la désapprouvent et s'efforcent de l'interdire, sans recourir pourtant à des sanctions.

En psychodynamique du travail, il est un principe fondamental d'investigation et d'analyse : toute conduite, même lorsqu'elle semble aberrante ou absurde, a toujours un sens et une raison d'être. Surtout lorsque cette conduite possède une certaine stabilité dans la vie ordinaire de travail..., jusqu'à preuve du contraire. L'idée qui dirige l'investigation consiste donc à chercher ce qui, en dépit du vécu subjectif de culpabilité des ouvriers, pourrait initier et stabiliser la pratique du jeu de scrabble en salle de contrôle.

Les séances de travail avec le collectif, qui mettent en interlocation les opérateurs de conduite et les chercheurs, font apparaître les résultats suivants : lorsque le process fonctionne avec une certaine stabilité et qu'il est bien réglé, les ouvriers s'ennuient. Cette situation d'inactivité les irrite, les agace, et à la longue l'angoisse s'empare d'eux.

En jouant au scrabble, ils trouvent une occupation conviviale à proximité des pupitres et se calment. Mais ce faisant, ils font aussi beaucoup plus qu'il n'y paraît. Le jeu de scrabble nécessite parfois de la réflexion et du temps entre les coups. Ce qui permet à l'un ou à l'autre de se lever, de retourner un moment sur les pupitres et de procéder au perfectionnement d'un réglage de débit ou de pression. Puis il reprend sa place à la table de jeu. De temps à autre, donc, un joueur quitte la table et intervient sur le process. En fait, pendant tout le temps du jeu, ils « écoutent » le process. Ils écoutent le bruit, les vibrations, les alarmes périodiques, le ronronnement des installations. Et puis survient, dans ce bruit de fond dont le corps est

imprégné, un bruit anormal, une vibration de plus basse fréquence... ; le corps réagit et l'ouvrier se lève. Ainsi les ouvriers auscultent, tout en jouant, le fonctionnement de l'installation.

Or cette auscultation s'avère délicate. Elle n'est possible que pour des ouvriers très entraînés, ayant une grande expérience de la salle de contrôle. Cette surveillance auditive ne leur a pas été enseignée. Elle ne fait l'objet d'aucune consigne d'utilisation. Mais, aux dires des ouvriers, elle est très efficace. Tous y participent, avec un talent variable d'ailleurs. Cela ne s'explique pas. On apprend au contact des ouvriers plus anciens.

C'est ainsi que des ouvriers ont élaboré une « ficelle », un « truc », pour contrôler efficacement le process. Or l'engagement du corps dans cette auscultation du process est malaisé. Si l'ouvrier se met à écouter activement en y pensant, en se concentrant sur le bruit, il ne parvient plus à entendre. Ou bien il n'entend plus rien, ou bien tous les bruits deviennent suspects, il ne s'y retrouve plus et bientôt l'angoisse s'empare de lui. Il ne peut plus se servir de ses perceptions. Le régime de croisière de la production exige en quelque sorte que l'ouvrier se détende, qu'il se mette lui aussi en repos relatif. Alors il parvient à s'accorder physiquement, sensoriellement, avec le process, et il repère sans hésitation les anomalies qui égrènent le quart.

Dans ce contexte, on comprend après coup que la pratique du scrabble est « géniale » ! C'est au scrabble qu'ils jouent, ce qui est inhabituel, et pas l'ote, beaucoup plus fréquente parmi les ouvriers en France. A la belote, en effet, on parle beaucoup, et on fait du bruit. Au scrabble, on fait silence. En rompant l'ennui et l'angoisse, le jeu de scrabble affine la performance sensorielle. Le jeu réconcilie la quête de confort et l'efficacité technique.

La découverte du jeu de scrabble comme régulateur du comportement dans la conduite du process ne relève pas d'un calcul théorique. C'est une découverte empirique, pleine d'ingéniosité, dont la légitimité n'est démontrée que par son efficacité pratique.

Il convient d'insister ici, d'abord sur la place du corps tout entier dans une tâche qu'on a tort de décrire comme strictement intellectuelle, ensuite sur la présence temporelle de la pratique sur la conscience et l'élucidation de la (fonction du jeu de scrabble comme) « ficelle technique ». D'où l'intérêt d'en démontrer la logique interne. Car après élucidation, le jeu de scrabble peut être toléré sans réserve tant par les ouvriers eux-mêmes, désormais libérés de leur culpabilité, que par l'encadrement rassuré sur cette pratique insolite.

D'une manière plus générale, ce manquement de l'intelligence dérouté le savant et demeure méconnu des cadres et des ingénieurs. A moins qu'il ne s'agisse d'un désaveu ? Il est facile de montrer que cadres et ingénieurs eux-mêmes en usent pourtant *largamente*. Et cela est vrai aussi des savants, jusque dans les meilleurs laboratoires de recherche expérimentale, où une part des découvertes passe par des manipulations et des ajustements empiriques dont on sait parfaitement qu'ils relèvent plus de recettes de cuisine et

de ficelles que d'une logique rationnelle positive (cf. L'importance des « moyens et méthodes » dans les protocoles expérimentaux et les publications scientifiques).

L'engagement du corps, bien que fondateur de l'intelligence pratique même, n'implique pas l'absence de pensée. Mais son usage joue un rôle important dans la forme des modélisations pratiques et des représentations métaphoriques du fonctionnement technique que les opérateurs accordent volontiers au diapason du corps humain. Un bel exemple a été étudié à propos de la domestication par les tailleurs de pierre, des risques liés aux manœuvres de bardage des blocs de pierre (Cru, 1985). On pourrait le montrer de la même manière pour la conduite d'une automobile dont la précision est due pour une bonne part à l'engagement du corps dans l'intelligence pratique, et non à des calculs ou à l'application rigoureuse des consignes d'utilisation du véhicule. On peut vérifier qu'il en est de même pour conduire un camion, ou piloter un avion, même très sophistiqué techniquement (Dull, 1992).

■ La deuxième caractéristique de l'intelligence pratique est d'accorder plus d'importance aux résultats de l'action qu'au chemin emprunté pour atteindre les objectifs. Le cheminement de la pensée est un fait capital, mais il se moque de la rigueur. Ici règnent le bricolage, le bidouillage, la tricherie, l'espièglerie, l'astuce. La justification, l'explication, l'élucidation, la légitimation, l'analyse n'interviennent que dans l'après-coup de la réussite. L'expérience précède le savoir. En d'autres termes, ce qui domine l'usage de l'intelligence pratique c'est la ruse. Cette intelligence est fondamentalement une « intelligence rusée », qu'on opposera volontiers à « l'intelligence conceptuelle ». Detienne et Vernant (1974) ont mis à jour les sources grecques de cette intelligence : la *mêtis*, qu'ils opposent à la *thémis*. Cette *mêtis* qui assure le succès dans les épreuves pratiques et dans l'action est celle-là même qui fonde le métier. La *mêtis* est au cœur de l'ingéniosité qui constituerait en quelque sorte le ressort même du métier.

Fondamentalement, cette ingéniosité est aussi vectorisée par l'épargne de l'effort : obtenir le plus et le mieux, pour la moindre dépense d'énergie. Il y a, dans l'ingéniosité, un souci de l'économie. Economie étant ici à entendre essentiellement par rapport au corps et à la souffrance. C'est en ce sens que l'ingéniosité et la ruse sont, là encore, indissociablement solidaires du corps.

■ La troisième caractéristique psychique de l'intelligence pratique est d'être présente dans toutes les tâches et activités de travail. Elle ne se déploie pas que dans la sphère du travail manuel. Elle est aussi au cœur de l'activité intellectuelle et même du travail théorique. Ceci se décèle bien dans l'activité du chercheur qui pose les buts à atteindre, ses intuitions, son inspiration, ses objectifs donc, avant de procéder à la démonstration. L'ingéniosité, les ruses de l'intelligence, la *mêtis*, se signalent dans l'art de la démonstration, dans les astuces, dans l'élégance, dans le style parfois, qui se conjuguent dans la part rhétorique de tout discours théorique et scientifique. Il est donc

essentiel de ne pas commettre le contresens commun selon lequel l'ingéniosité, la *métis*, les ruses de l'intelligence, les savoir-faire et l'intelligence pratique ne concerneraient que les tâches manuelles et non les tâches intellectuelles. Il y a dans toute théorie une part de manipulation, au sens de la manipulation de l'expérimentateur sur sa paillasse. Faute de participation de l'ingéniosité à la recherche théorique, on n'aboutit qu'à des raisonnements, mais pas à une « pensée ».

■ La quatrième caractéristique de l'intelligence rusée est évidemment son pouvoir créateur. La ruse et l'ingéniosité s'évaluent dans les nouvelles formes qu'elles font surgir. Et l'on reviendra plus loin sur ce point essentiel, à savoir que la création part toujours d'un prédominé auquel elle s'étaie, pour opérer par tricherie selon un processus fondamental de « subversion » (Dejours, 1988b).

■ La cinquième caractéristique de l'intelligence rusée est d'être assez largement répartie entre les hommes. Elle est active et se déploie chez tous les sujets à condition qu'ils soient bien-portants, ou qu'ils aient en tout cas assez de santé. Le corps alimente et déclenche l'intelligence, il met le sujet en éveil. L'état du corps est une composante de la puissance de l'intelligence. Un corps trop faigué, trop malade ou épuisé, affaiblit l'intelligence rusée et la créativité. Sinon, dès que le corps rencontre une sollicitation, l'intelligence rusée investit la situation, sans délai.

C'est ce qui confère à l'intelligence rusée un caractère « pulsionnel ». Et c'est aussi ce qui fait que la plupart des gens bien-portants éprouvent un véritable « besoin » d'exercer leur intelligence. Il y a une sorte de spontanéité, d'intentionnalité irrésistible dans l'intelligence rusée. La contrepartie de cette propriété, c'est que la sous-utilisation du potentiel de créativité est une source fondamentale de souffrance, de déstabilisation de l'économie psychosomatique, voire de décompensation et de maladie.

En résumé donc, l'intelligence pratique est une intelligence du corps, son ressort est la ruse, elle est au cœur du métier, elle est à l'œuvre dans toutes les activités de travail y compris théoriques, elle est fondamentalement subversive et créatrice, elle est largement répartie parmi les hommes, elle est pulsionnelle, et sa sous-utilisation est pathogène. Elle a d'autres caractéristiques psychologiques, notamment de s'alimenter au pôle féminin de la bisexualité, mais ce point ne sera pas développé ici dans la mesure où il n'est pas indispensable à notre discussion sur la friabilité

■ La souffrance et ses rapports avec la mobilisation de l'intelligence créatrice

Après avoir esquissé les ressorts de l'intelligence pratique et donné ses caractéristiques psychiques générales (métapsychologiques et en particulier psycho-économiques), nous devons examiner comment, concrètement, elle prend forme et s'exprime en situation. C'est à-dire que nous devons rendre compte de ses caractéristiques au niveau psychodynamique.

Les formes concrètes que revêt l'intelligence dépendent du contexte et de ses deux composantes : le contexte synchronique, c'est-à-dire l'organisation du travail et les rapports sociaux de travail dans l'actuel ; le contexte diachronique, c'est-à-dire l'histoire du sujet et la manière dont le contexte synchronique (situation actuelle de travail) prend place par rapport au passé du sujet. Car il n'y a pas de sujet sans histoire singulière, et lorsqu'il affronte une situation, le sujet l'éprouve, l'interprète, y réagit et éventuellement cherche à la transformer en fonction du sens que cette situation acquiert dans le développement propre de sa biographie.

Nous l'avons déjà signalé au début de ce texte, dans la mobilisation de l'intelligence créatrice intervient de manière déterminante la souffrance du sujet. Souffrance qui précisément répond inévitablement à l'écart éprouvé par le sujet entre contexte synchronique et contexte diachronique, entre situation réelle de travail et attente ou espoir que le sujet a construits par le passé, et avec lesquels il aborde cette situation réelle de travail.

Analyser l'articulation entre organisation de la personnalité et organisation du travail passe par une référence privilégiée à la clinique psychanalytique. C'est en effet dans le champ de cette expérience clinique que l'on peut saisir au mieux l'ampleur des implications du passé du sujet sur sa conduite actuelle.

■ Ontogenèse de la souffrance et dynamique de l'intelligence rusée

De la psychanalyse, nous avons appris que les traits les plus stables de la personnalité s'enracinent dans l'enfance et les expériences précoces. Selon cette théorie, l'organisation mentale n'est pas donnée à la naissance mais se construit par étapes. Chacune d'entre elles est estampillée par les relations entre l'enfant et ses parents. Cristallisent ainsi des formes qui esquisent les linéaments de la personnalité. Non sans obstacle, non sans incident. Jusqu'à ce que se stabilise, avec ses forces et ses fragilités, le moi adulte.

■ **Angoisse des parents et souffrance de l'enfant** : les obstacles auxquels se heurte le développement psycho-affectif de l'enfant occuperont ultérieurement une place centrale dans le rapport psychique de l'adulte au travail.

Lorsqu'il est très jeune, l'enfant semble tellement sensible à l'angoisse de ses parents que cette dernière devient bientôt aussi son affaire à lui. L'enfant lutte alors contre la souffrance de ses parents comme s'il s'agissait de la sienne propre. La souffrance qui naît en lui, il la vit à la première personne. Il n'est pas en mesure de reconnaître qu'elle s'origine dans l'angoisse de ses parents. Pour métaboliser sa souffrance, l'enfant aurait besoin de parler avec ses parents de ce qui le fait souffrir. Mais ce qui le fait souffrir est précisément ce qui fait aussi souffrir ses parents. De sorte que s'aventurer sur ce terrain risque de déclencher l'angoisse des parents et d'aggraver son angoisse à lui. L'enfant apprend à contourner ce terrain mouvant, mais, en lui, cristallise alors une zone de fragilité psychique. Là se situe la source intarissable de la souffrance singulière de chaque sujet.

■ **L'épistémophilie** : plus tard, dès qu'il atteint l'âge de parler, l'enfant se préoccupe de comprendre ce qui se passe dans cette *terra incognita* (zone de fragilité psychique), où chaque fois qu'il pénètre (volontairement ou malencontreusement), il fait l'expérience douloureuse de l'angoisse, de la solitude, de l'abandon, voire du rejet par ses parents. Qu'est-ce qui précède à ce point ses parents que, dans cette zone, il ne puisse plus se sentir aimé d'eux ? Ainsi l'angoisse, la souffrance et les préoccupations fondamentales de ses parents deviennent, pour l'enfant, une énigme qu'il va emporter avec lui tout au long de sa vie d'adulte. Cette énigme sera à l'origine d'une curiosité jamais satisfaite, d'un désir de savoir et d'un désir de comprendre, périodiquement réactivés par les conjonctures matérielles et morales dont la forme rappelle les préoccupations parentales. A cette curiosité, on donne en psychanalyse le nom d'épistémophilie. L'enfant construira ainsi, au fur et à mesure de son développement cognitif, une série de théories infantiles qui se succéderont sans toutefois se substituer l'une à l'autre. L'enfant d'autrefois continuera d'occuper certaines positions dans l'espace psychique de l'adulte à venir.

■ **Le jeu** : très tôt, l'enfant cherche à mettre en scène son désir de comprendre et ses théories explicatives. Pour ce faire, il utilise le jeu (Winicott, 1975) : invitation adressée aux parents à jouer sur un théâtre intermédiaire, imaginaire et humoristique (donc moins menaçant que le terrain mouvant initial), sa souffrance mise en intrigue. Intarissable, insatiable, l'activité ludique est une forme majeure d'expérimentation des théories infantiles.

■ **Le théâtre du travail** : le travail est l'occasion de transposer une fois de plus le scénario originel de la souffrance dans la réalité sociale, sur un théâtre moins généreusement ouvert toutefois que le précédent au libre déploiement de l'imagination. Cette fois, les partenaires du scénario ne sont plus les parents ni leur substitut direct. Ce sont d'autres travailleurs, d'autres adultes. Et l'objectif n'est plus le seul plaisir d'un jeu,

mais l'action dans le champ de la production, des rapports sociaux voire du politique.

Le passage du théâtre psychique au théâtre du travail (niveau dynamique) répond à ce qu'en psychanalyse on désigne par les termes techniques de changement d'objet (de la pulsion) et de changement de but (de la pulsion) [niveau économique] : destins pulsionnels spécifiques de la sublimation, dont les étapes de construction viennent d'être schématiquement retracées en termes ontogénétiques.

■ **La résonance symbolique** : ces transpositions entre théâtre psychique, théâtre du jeu et théâtre du travail ne vont pas de soi. Pour que la dernière transposition soit possible, il faut qu'existe entre le théâtre du travail (c'est-à-dire les conditions concrètes du travail) et le théâtre psychique hérité de l'enfance, des analogies de structure ou de forme. Analogies qui n'impliquent ni identité ni équivalence absolue. Entre théâtre de l'enfance et théâtre du travail, s'interposent inévitablement des dissemblances ou des écarts qui créent une ambiguïté, une équivoque : le théâtre du travail vaut comme relais, comme occasion de rejouer un scénario proche du scénario initial de la souffrance. Mais l'ambiguïté est précisément ce qui sollicite l'imagination et la créativité. Elle est aussi le moyen de conjurer la répétition exacte et stérile des questions existentielles. Cette équivoque, cette ambiguïté sont très exactement au cœur de la symbolisation (Laplanche, 1980). A cette ambiguïté féconde nous donnons le nom de « résonance symbolique » (Dejours, 1988a).

■ **Résonance symbolique et histoire singulière** : lorsque la résonance symbolique existe entre théâtre du travail et théâtre de la souffrance psychique, le sujet aborde la situation concrète sans avoir à laisser son histoire, son passé et sa mémoire « au vestiaire ». Au contraire, il investit la situation de travail de la puissance d'engagement qu'implique la réactualisation par le travail de sa curiosité et de son épistémophilie. Le travail lui offre en quelque sorte une occasion supplémentaire de poursuivre son questionnement intérieur et de tracer son histoire. Par l'intermédiaire du travail, le sujet s'engage dans les rapports sociaux où il reporte les questions héritées de son passé et de son histoire affective. La résonance symbolique apparaît donc comme condition nécessaire à l'articulation réussie de la diachronie singulière à la synchronie collective. Ce point est essentiel, car vis-à-vis de la productivité et de la qualité du travail, la résonance symbolique permet de faire bénéficier le travail de la puissance extraordinaire que confère la mobilisation des processus psychiques partis de l'inconscient, qui s'actualisent en intelligence rusée. La résonance symbolique est en quelque sorte une condition de la réconciliation de l'inconscient et des objectifs de la production.

■ **Conditions de la résonance symbolique** : est-il possible de préciser les conditions concrètes d'établissement de la résonance symbolique ? L'investissement sublimatoire et la résonance symbolique se jouent dans un

espace très précisément limité par les responsabilités en matière de conception (par opposition aux activités d'exécution). Or, on peut montrer qu'en situation réelle, le décalage que chaque opérateur doit nécessairement gérer entre organisation prescrite du travail et organisation réelle requiert toujours une activité de conception. C'est cette activité de conception qui prend la place de l'activité d'expérimentation occupée jadis chez l'enfant par le jeu. Ou pour le dire autrement : l'activité de jeu chez l'enfant devient activité de l'intelligence rusée chez l'adulte.

Intelligence rusée, souffrance créatrice et droit à la contribution

En fonction de ce parcours à travers l'intelligence pratique et la souffrance dans le travail, on peut comprendre aisément pourquoi la mobilisation psychique des sujets face à l'organisation du travail acquiert une telle puissance. C'est spontanément que les sujets investissent le travail : sous l'effet de la « pulsion » à déployer l'intelligence rusée d'une part, sous l'effet de la souffrance en quête de sens d'autre part. Il n'est pas besoin d'invoquer ici un talent exceptionnel. Ce qu'il faut expliquer, c'est pourquoi l'intelligence rusée, parfois, ne se déploie pas. Ce qu'il faut élucider, ce sont plutôt les entraves à la mobilisation psychique spontanée des sujets. En dépit de situations intersubjectives et matérielles de travail parfois redoutables, le clinicien en effet ne peut qu'être troublé devant l'opiniâtreté des travailleurs à accomplir correctement leur tâche et à se battre contre les atteintes organisationnelles à la qualité du travail. Nous en déduirons que les opérateurs n'ont, en règle générale, nulle envie d'être en position de stricts exécutants. Même lorsqu'ils ne souhaitent pas assumer des responsabilités de dirigeants (qui sont seulement une forme parmi d'autres d'issue de la souffrance créatrice), ils ne souhaitent pas demeurer exécutants. Ce qu'ils recherchent, c'est à accomplir le mieux possible et à atteindre avec le plus de précision possible les objectifs fixés par l'organisation, dès qu'ils sont raisonnables (c'est-à-dire ni disproportionnés, ni paradoxaux).

L'expérience clinique nous apprend que, fondamentalement, le sujet dans son rapport au travail attend de l'organisation du travail qu'elle offre une possibilité de contribution. Et non pas, comme on le dit si souvent, qu'elle lui offre uniquement une rétribution, fût-ce pour le payer de sa souffrance et du non-sens de sa situation subjective. Derrière cette attente pour pouvoir apporter une contribution singulière dans le champ du travail, il y a irrédiblement la quête d'identité. Ce qui mobilise le sujet dans son rapport à la tâche, ce n'est pas seulement la compulsivité, ou la force de la pulsion, c'est le dessein subjectif fondamental d'obtenir en retour de son engagement et

de sa contribution, un bénéfice en terme de sens pour soi. Derrière la mobilisation subjective, il y a la quête d'identité.

On comprend alors que le ressort de la fiabilité soit avant tout cette créativité qui s'alimente à la souffrance et tente de la subvertir en plaisir au travail. La conception taylorienne de l'homme est fautive. C'est une utopie de grande puissance, mais qui méconnaît tout ce que la clinique, en psychodynamique du travail, nous apprend sur l'homme concret. L'aphorisme taylorien de la flânerie ouvrière est une contre-vérité qui prévaut jusqu'aujourd'hui dans l'interprétation que l'on fait du « facteur humain » comme facteur fondamental de défaillance et de défection volontaire.

Il ne saurait pourtant être question de nier que le désengagement, la démobilité, la négligence existent. Mais leur interprétation sera radicalement différente à la lumière de l'analyse en psychodynamique du travail. Nous argumentons plus loin le point de vue selon lequel la « flânerie » au sens de paresse n'a rien de naturel. Ce qui est naturel et spontané, c'est bien plutôt la mobilisation de l'intelligence pratique. Flânerie, paresse, défaillance et désinvestissement sont davantage le résultat d'un processus de désorganisation lié aux effets délétères de l'utopie taylorienne lorsqu'elle se concrétise dans les rapports sociaux de travail.

Droit à la contribution et déni de la réalité du travail

S'il n'y a pas d'incompatibilité fondamentale entre droit à la contribution et organisation du travail, c'est parce que cette dernière souffrant d'inachèvement, d'imperfections et de défauts doit toujours être complétée et ajustée par la contradiction des « exécutants », c'est-à-dire par une contribution qui relève de la « conception ». Comme l'ont montré les ergonomes, il existe toujours un écart entre la tâche (ce qu'on doit ou devrait faire d'après les prescriptions) et l'activité (ce que l'on fait vraiment pour atteindre au plus près les objectifs de la tâche). Or, cet écart est l'objet d'un déni extrêmement tenace de la part de l'encadrement et des ingénieurs.

Pour rendre compte de ce déni de réalité, on peut invoquer plusieurs raisons, à commencer par le discours de maîtrise technique tenu par l'entreprise, et l'angoisse que fait surgir chez les cadres la reconnaissance de la fraude comme signe de la défaillance incompressible du dispositif technique. Mais il faut aussi tenir compte du fait que l'entreprise est une entité juridique privée : elle se trouve donc justifiée à maintenir le secret sur une part de la réalité de ce qui se passe en son sein, ainsi qu'à revendiquer une souveraineté en matière d'organisation du travail et de choix des procédés techniques. Elle peut même s'abriter derrière le secret de fabrication pour justifier l'opacité sur les problèmes soulevés par les difficultés techniques et

sur le dispositif de sûreté. Enfin, l'entreprise étant considérée dans le droit français comme une personne privée, avec ses attentes, ses projets, sa naissance, sa santé et sa mort, elle bénéficie du droit de défendre sa réputation, ce qui peut impliquer de se protéger contre la publicité de son fonctionnement interne.

Aussi le déni de réalité portant sur l'écart entre le prescrit et le réel est-il puissamment protégé. Toute discussion sur cet écart, et sur les problèmes humains et sociaux qu'il soulève, peut passer pour de l'indiscrétion, voire pour une violation du droit des personnes privées. A tel point que la rédaction même de ces lignes pourrait tomber sous le coup d'une condamnation. Doit-on pour autant garder le silence ? Comment arbitrer entre l'obligation de réserve et les exigences éthiques ? Ce dilemme ne concerne pas que le chercheur. Il pèse constamment sur les opérateurs eux-mêmes. Comment tentent-ils de s'affranchir de ces difficultés pour gérer, malgré tout, la « fraude ordinaire » ?

Les mêmes ouvriers qui fraudent sont aussi, tout naturellement, les défenseurs des règlements. Même s'ils critiquent les gammes, ils affirment leur utilité et leur nécessité. En d'autres termes, ils fraudent mais ne sont pas délinquants.

Dans des circonstances exceptionnelles, le débat sur l'organisation du travail peut avoir lieu. C'est le cas, par exemple, lorsqu'on installe une nouvelle centrale et qu'on n'a pas encore l'expérience de son fonctionnement. Une forte coopération est alors requise entre les ouvriers dits « d'exécution » et l'encadrement, afin d'éviter les incidents et de faire connaissance avec le « process ». Tout le monde s'accorde alors sur les difficultés réelles rencontrées dans le travail. On admet *de facto* la nécessité de la fraude, et l'on reconnaît que l'organisation du travail tout entière est inachevée, incomplète, imparfaite.

De ce fait, on reconnaît aussi qu'il n'existe pas de **tâche d'exécution**, *stricto sensu*. Toute tâche suppose une interprétation, une discussion, des choix, des décisions. Alors, l'organisation prescrite fonctionne non pas comme **prescription** mais comme **référence commune**. Les difficultés rencontrées, les trouvailles et les améliorations font l'objet d'une publicité : elles remontent jusqu'au service de préparation, sous la forme de « retours d'expérience ». Ces derniers, prévus dès le départ dans l'organisation, ne fonctionnent que dans ces conditions privilégiées d'accord sur l'imperfection de la maîtrise technique du « process » et de sa maintenance. Mais le

1. Il y a donc un paradoxe certain à envisager des questions relatives à l'espace public à propos d'une entreprise. Mais la contradiction est moins théorique qu'empirique.

plus souvent, ils n'ont pas lieu, simplement parce que l'encadrement ne reconnaît pas les difficultés réelles.

Quand les conditions sont favorables, la fraude peut faire l'objet d'une régulation (mais pas d'une extirpation). Les enquêtes montrent que cette régulation est fondamentalement une régulation collective. Telle équipe adopte des règles de travail qui se superposent et se substituent en quelque sorte, à l'organisation prescrite, en s'appuyant sur un collectif constitué par les ouvriers, les techniciens, le contremaître et éventuellement un ingénieur. On aboutit ainsi à un style de travail propre à l'équipe. Telle autre équipe, en revanche, ne parvient pas à s'accorder avec le contremaître, parce qu'il est timoré, parce qu'il est trop rigide et autoritaire, ou parce qu'il est lui-même constamment contrôlé par l'ingénieur chef de service : elle arbitre donc des difficultés de l'organisation du travail au niveau des seuls ouvriers et techniciens. Cette équipe adopte aussi un style de travail, mais les règles qui le constituent ne se superposent pas exactement à celles de la première.

Pourtant, ces deux équipes travaillent alternativement sur les mêmes chantiers. La coordination du travail est alors difficile. Elle n'est pas cependant impossible : il faut que les deux styles de travail puissent être confrontés **publiquement**, et faire l'objet d'explicitations au moment des transmissions de tâches d'une équipe à l'autre.

Mais cette économie de la régulation de la fraude est extrêmement fragile. Qu'une sanction tombe pour une raison quelconque sur l'un des opérateurs, et le silence, voire le secret sur le travail réel se réinstallent, ruinant tous les efforts de coopération. Le risque est alors le retour à la fraude solitaire. S'il fraude seul, l'ouvrier s'expose à être jugé téméraire et irresponsable. S'il demande des autorisations pour chaque fraude, il embouteille le travail de l'encadrement et passe pour un incapable ou un fauteur de troubles.

■ **Métis et phronésis : de l'intelligence pratique à la sagesse pratique**

Jusqu'à présent, nous avons donc essentiellement insisté sur l'intelligence pratique, qui se conjugue au singulier. Dans les dernières lignes, nous avons cependant dû introduire, par rapport à la réalité du travail sur le terrain, un niveau de complexité supplémentaire, à savoir celui de la « régulation » des tricheries ordinaires, sans laquelle non seulement le travail tournerait à l'anarchie, mais il serait alors impossible à chacun de décider de ce qui est juste ou faux, avec à la clé le risque de la solitude et d'une souffrance accrue.

Le problème posé est donc celui de la coordination des intelligences rusées singulières. Or, ce niveau d'intégration collective ne peut pas s'analyser à l'aide du concept de *métis*. Il implique l'usage d'une autre forme d'intelligence connue depuis Aristote sous le nom de *phronésis*, ou de

« sagesse pratique ». Il s'agit là d'une intelligence spécifiquement engagée dans la délibération et la discussion qui entourent une décision : en l'occurrence celle de stabiliser certaines troupes ou découvertes de l'intelligence pratique, et d'en rejeter d'autres.

L'usage de cette sagesse pratique est nécessaire pour pouvoir intégrer les découvertes de l'intelligence rusée dans des règles de travail. C'est à cette condition que les règles de travail peuvent évoluer, et qu'au-delà, l'organisation du travail peut être rationnellement transformée.

■ Règles de travail et espace de discussion

L'élaboration des règles de travail par les opérateurs, lorsqu'elle est possible, a une portée qui, bien évidemment, ne s'arrête pas à la mise au point de procédures techniques. Les règles de travail organisent toutes les relations entre travailleurs d'une équipe, mais aussi les relations avec les subordonnés, avec les agents d'une entreprise sous-traitante, et avec l'encadrement intermédiaire.

On pourrait montrer que, dans la discussion entre les ouvriers, sont pris en compte non seulement des arguments techniques et des arguments relatifs à l'expérience professionnelle, mais aussi des arguments relatifs à la solidarité, au respect des personnes, aux valeurs du travail, à la place de la vie privée (doit-on, pour achever un chantier, accepter les heures supplémentaires ou les refuser ?), à la personnalité et à l'histoire singulière des uns et des autres (comment faire pour ne pas aggraver encore plus les difficultés d'un collègue qui vient de faire une dépression, ou qui a une enfant atteinte de leucémie, etc. ?) ; ou encore des arguments relatifs à l'idéologie (telle équipe est appelée équipe des « rouges » parce que ses membres manifestent, dans les règles de travail qu'ils adoptent, un souci d'égalité tant en matière d'avantage du travail que de partage des risques, en particulier celui d'être victime de rayonnements ionisants). En d'autres termes, la construction de règles de travail implique l'effectivité d'une dimension collective, et d'un espace spécifique de discussion où s'expriment verbalement des opinions et pas seulement des avis techniques.

Des recherches menées dans cette perspective suggèrent que cet espace de discussion ne se constitue pas dans un cadre institutionnel (la réunion du staff au début de chaque prise de poste, par exemple) mais dans des occasions informelles, supposées vouées exclusivement à la convivialité ordinaire (repas, « arrosages », pauses, casse-croûte, vestiaire, cuisine, etc.), où en fait, fonctionne une publicité bien tempérée.

La construction des règles de travail permettant de gérer la fraude, même lorsqu'elle est possible, n'aboutit jamais à la stabilité. En effet, les équipes se renouvellent, les gens changent, vieillissent et les règles doivent être recomposées. D'autre part, les installations aussi se modifient, les réglementations s'alourdissent constamment, le travail se transforme et les « arrêts de tranche » (opérations de maintenance) ne sont jamais exactement

identiques entre eux. Lorsque le processus permettant l'évolution des règles est entravé par l'effacement de « l'espace de discussion », du fait de modifications dans le commandement, du désengagement des agents vis-à-vis de cet espace, ou des deux simultanément, les opérateurs s'efforcent de poursuivre la discussion dans l'espace plus limité de collectifs restreints.

■ Restriction de l'espace de discussion et psychopathologie : l'individualisme en question

Pour autant, l'espace de confrontation des opinions, nécessaire à l'exercice du travail, peut-il être considéré comme un espace de discussion *stricto sensu* ? Une difficulté vient de ce qu'un espace de discussion, tout comme un espace public, suppose une multiplicité de finalités. Or, dans le cas du travail, une finalité unique est affirmée : produire. Pourtant, à partir de ce qui a été déjà envisagé à propos de la souffrance, et de ce qui sera discuté plus loin sur le plaisir au travail et la reconnaissance, il s'avère que « le travail vécu » mobilise les hommes sur d'autres finalités que la seule production.

Volens volens, des enjeux relatifs à l'identité, à la santé, à la justice et à l'équité sont aussi engagés dans la pratique du travail. En d'autres termes, c'est précisément parce que la production elle-même est problématique, et qu'elle ne peut pas être intégralement maîtrisée par le savoir scientifique, qu'elle fait surgir, dans la situation de travail, une pluralité de finalités : produire mais aussi assurer la sécurité des personnes et la sûreté des installations, optimiser le vécu du travail, développer des relations intersubjectives, conquérir une identité, donner sens au travail.

Lorsque, dans la situation de travail de maintenance nucléaire décrite plus haut, la discussion n'est plus possible — ce qui se rencontre parfois —, il ne reste plus qu'à assumer dans la solitude la souffrance engendrée par la fraude nécessaire. Entre ces deux extrêmes, il n'y a de place que pour la mobilisation des subjectivités dans des stratégies défensives individuelles et collectives évoquées plus haut (notamment le secret). On assiste alors au déploiement d'une logique où s'affrontent des stratégies défensives propres à chaque collectif, qui ne permettent plus de communiquer. Cette logique peut aller jusqu'à la violence physique, la casse, le vandalisme, voire le sabotage, comme il nous a été donné de le voir dans certaines de nos enquêtes. Mais ces conduites paradoxales en apparence témoignent encore d'une volonté de lutter contre les incohérences de l'organisation du travail (Dejours et Jayet, 1991). Elles ont encore un caractère d'opposition, même s'il est alors très difficile de remonter à la source qui les a engendrées.

Lorsqu'une telle situation dure trop longtemps, le non-sens du rapport au travail conduit progressivement les agents à se désengager des responsabilités collectives. Chacun se replie sur son espace privé. En lieu et place de

■ Travail vécu, rationalité subjective et engagement dans l'espace de discussion

La question qui se pose est en effet de savoir comment se constitue et se renouvelle un espace de discussion dans les situations de travail. Cet espace, semble-t-il, ne se décrit pas. Il est plutôt le fait d'une coordination collective de volontés singulières. Mais alors, comment comprendre cet engagement des volontés singulières dans la constitution et le maintien d'un espace de discussion dans l'entreprise ? Certes, les volontés singulières ne sont pas une condition suffisante de cette constitution ; mais elles en sont néanmoins une condition nécessaire. « Dans le jeu, dit Ricœur, l'acceptation de la règle résulte du seul désir de jouer, donc de vivre selon le modèle ludique articulé par la règle » (Ricœur, 1990). Les analyses laissent souvent de côté la question du **désir**, et lui substituent la question du **consentement**. Notre hypothèse est que, lorsque les agents s'engagent dans la discussion sur l'organisation du travail, c'est non seulement pour défendre leurs intérêts, mais aussi pour construire le sens de leur souffrance au travail, et pour pouvoir risquer la question de leur identité dans le champ social de l'entreprise.

Dans la situation de travail citée plus haut, s'en tenir à l'exécution des consignes en sachant qu'elles aboutissent à un travail de mauvaise qualité conduit à la peur – la sécurité est en effet fonction de la qualité du travail (Cru, 1983) –, mais porte aussi atteinte à l'identité singulière, car la mauvaise qualité du travail renvoie le sujet au non-sens de ses efforts et à un vécu d'absurdité. La qualité du travail est une condition du plaisir au travail et, au-delà, de la santé mentale et de l'identité singulière des agents : compte tenu des conditions organisationnelles évoquées, cette qualité du travail passe par une construction collective de l'organisation du travail ; elle dépend donc d'une coopération.

■ La coopération

La coopération suppose bien sûr l'acceptation de règles de travail communes aux agents. Mais cette acceptation ne suffit pas. Il faut aussi que soient réunies les conditions permettant à ces règles d'accéder à une effectivité sociale. C'est pourquoi nous admettons que la coopération est, en fin de compte, la forme concrète fondamentale que prend, en situation de travail, la régulation des fraudes dont il a été question plus haut. Nous allons d'abord supposer que les travailleurs ont le « désir de coopérer » (ce qui ne va pas de soi). La coopération n'est possible que s'il existe des relations de confiance mutuelle entre les travailleurs. Comment s'instaure cette confiance dans les collègues, les subordonnés, les supérieurs hiérarchiques, les chefs, les responsables ? Elle nécessite d'abord, semble-t-il, une **visibilité** des manières de travailler. Dans un collectif de travail, on n'accorde sa

l'élucidation du processus pathologique, surgit dans les discours une thèse nouvelle qui va boucler la problématique : celle de l'individualisme triomphant. Reprise aussi bien par l'encadrement que par les opérateurs de la base, elle fait consensus.

Cette thèse ne fait l'unanimité que lorsque les tensions et les idéologies défensives se sont stabilisées depuis un certain temps, et qu'elles ont laissé place au découragement et à la résignation devant une situation qui ne génère plus de plaisir, mais de la souffrance et des sentiments d'injustice. La situation est devenue inintelligible pour les opérateurs. Le lien entre l'affirmation fautive de la maîtrise routinisée et les logiques défensives qu'enclenche cette affirmation abusive est désormais totalement occulté. C'est à n'y rien comprendre.

L'interprétation des faits se redéploie alors à partir de la situation actuelle, sans référence possible à l'histoire qui l'a produite. L'occultation de la diachronie joue ici le rôle d'une clé verrouillant l'intelligibilité pour les acteurs. L'interprétation de la situation désastreuse, désormais bloquée malgré les efforts de certains, amène tout naturellement à naturaliser la **causalité**. D'endogène et de diachronique, la rationalité devient exogène et naturelle. L'individualisme ne peut plus s'expliquer à partir de la situation effective ; il est assigné à une fatalité naturelle – l'évolution culturelle, les transformations de la société dans son ensemble, la décadence de la civilisation, etc. Il semble qu'on peut reconnaître dans ce processus complexe ce qu'Habermas, reprenant Hegel, analyse sous le nom de « causalité du destin » (Flynn, 1985, pp. 67-68). Ce qui est exclu de la raison communicationnelle revient sous la forme d'une causalité exogène. Si on se réfère à cette analyse, on peut considérer l'invocation de l'individualisme comme un critère pragmatique de la distorsion de la raison communicationnelle, et au-delà, comme le signe d'une désappropriation qu'on rapportera, en psychopathologie, à une forme cardinale d'aliénation.

La thèse de l'individualisme introduit une séparation nette entre espace privé et espace de discussion dans l'entreprise. Or l'idée d'une telle séparation est fallacieuse. Car l'engagement dans l'espace de discussion rentre immédiatement sur les espaces habituellement considérés comme privés qui s'avèrent investis par la parole sur le travail et par ses enjeux subjectifs. Une analyse plus poussée mettrait par exemple en évidence une forte dépendance entre situation de travail et fonctionnement de l'économie familiale, jusque dans l'éclosion des formes majeures de pathologie (Bensaid, 1990).

Nous arrivons ainsi à une conclusion inverse de la thèse individualiste : le degré d'ouverture de la discussion sur l'organisation du travail joue un rôle essentiel dans l'économie **privée** de la santé mentale et de la psychopathologie. La perméabilité de l'espace de discussion dans l'entreprise apparaît comme une condition cruciale pour la préservation de la santé mentale des agents. A l'inverse, on peut envisager comment l'économie subjective, la rationalité des conduites relatives à l'identité et à l'accomplissement de soi retentissent sur la construction de l'espace de discussion.

confiance de façon durable à des collègues qu'à condition d'avoir une idée précise de la façon dont ils travaillent, de pouvoir évaluer la qualité des tâches qu'ils « exécutent ». Il faut que chacun puisse se rendre compte de la façon dont les collègues respectent les règles de travail, les règles de sécurité, les règles de métier. Or, dans la pratique, l'exécution de la tâche exige souvent, comme nous l'avons vu, de tricher ou de frauder avec les règles. Chacun doit donc rendre visible aux autres la façon dont il triche, la manière dont il prend des libertés avec les règles tout en respectant leur esprit. Ce qui implique, entre autres choses, une mise en scène, une dramaturgie (au sens Goffmanien du terme) passant tant par la gestuelle que par la discussion.

Pour atteindre la coopération à partir des règles, nous avons donc la séquence suivante : règles de travail \Rightarrow visibilité de la pratique du travail \Rightarrow confiance \Rightarrow coopération. Cette séquence représente en quelque sorte les conditions sociales et communicationnelles de la coopération. Mais elle laisse entière la question du désir de coopérer, elle ne thématise pas les conditions psycho-affectives de la coopération, les conditions du « désir de jouer » évoqué par Ricœur.

La contribution des agents à l'organisation du travail réelle et à la construction des règles de travail est placée, nous l'avons vu, sous le signe du risque personnel et de la souffrance. Cette contribution n'est pas apportée par la force des choses, mais par des sujets dans l'espoir d'obtenir une rétribution en contrepartie de leur contribution. La rétribution attendue n'est pas tant — du moins dans nos enquêtes —, une rétribution matérielle, sous forme de primes, de salaires ou d'avantages matériels, qu'une rétribution morale : la reconnaissance. Le « désir de jouer » prend ici la forme d'un désir de reconnaissance. En échange de leur souffrance, de leurs efforts, de leur ingéniosité, de leur engagement dans le travail collectif, les travailleurs attendent une reconnaissance, au double sens du mot : une reconnaissance de la réalité de ce qu'ils font (soit l'inverse d'un déni de réalité) et de la gratitude.

Dans les situations étudiées, on a pu constater que les ouvriers ont bénéficié d'une telle reconnaissance pendant la phase de mise en route des installations. Mais après quelques années de fonctionnement, lorsque les premières craintes ont été vaincues, cette reconnaissance s'est évanouie : désormais, le personnel n'est plus considéré que comme simple exécutant, subordonné à une technique dont la maîtrise est désormais supposée routinière.

Reconnaissance, jugement et sens du travail

Les enquêtes de psychodynamique du travail auxquelles nous nous sommes livrés suggèrent que la reconnaissance passe par deux types de jugement :

— le **jugement d'utilité** : il porte sur l'utilité sociale, économique et technique des contributions singulières et collectives des sujets à l'élaboration de l'organisation du travail. Il est émis par la hiérarchie et se traduit éventuellement par des primes, des augmentations de salaire ou des avancements. Ce jugement est capital dans la quête d'identité du sujet, dans son aspiration à apporter sa contribution à l'entreprise et à la société (Pharo, 1991) ;

— le **jugement de beauté** : il est lui-même double. Le premier volet consiste à reconnaître que le sujet travaille correctement, conformément aux règles de l'art. Il a une importance capitale dans la quête d'identité du sujet : c'est par cette reconnaissance que celui-ci est intégré à un collectif ou à une communauté d'appartenance. Le second volet consiste à attribuer au sujet des qualités qui le distinguent des autres : originalité, ingéniosité, c'est-à-dire tout ce par quoi quelqu'un est différent de tout autre. C'est à ce niveau que se joue la question de l'identité singulière *stricto sensu* dans les rapports intersubjectifs de travail. Qui est en mesure de porter un tel jugement ? Les enquêtes montrent que la hiérarchie n'est pas en mesure d'accorder la reconnaissance qu'il implique. Il n'a de valeur que si cette reconnaissance émane de ceux qui connaissent le travail, ses règles et ses difficultés de l'intérieur, c'est-à-dire les pairs.

Les éléments sur lesquels s'appuie le jugement de beauté sont toujours relatifs au faire, c'est-à-dire au travail effectué qui porte à sa surface les traces des règles de métier, du savoir-faire et de l'originalité. Le jugement d'utilité, quant à lui, ne porte que sur l'efficacité ; il relève de la rationalité instrumentale. Le jugement de beauté prend en compte, outre le respect des normes, des règles et des valeurs du métier (rationalité pratique), l'apport singulier lié à la créativité et à l'originalité (rationalité subjective). A propos d'une démonstration de géométrie, les collègues peuvent émettre un jugement de beauté sous la forme : « C'est une démonstration élégante ». Il en va de même pour une démonstration expérimentale en biologie : les autres biologistes peuvent qualifier l'expérience d'élégante, désignant par là son dépouillement, sa simplicité, l'économie des moyens et des hypothèses. Mais on retrouve tout aussi bien ce jugement pour un tableau électrique : « Ça c'est un beau tableau » déclare l'électricien ; pour un ouvrage de maçonnerie : « Ça c'est un beau béton », etc.

Les jugements d'utilité comme les jugements de beauté portent sur le travail et ses résultats, non sur le sujet. En d'autres termes, la rétribution dans le registre de l'identité, c'est-à-dire dans le registre de l'être, est obtenue par retour des effets de la reconnaissance dans le registre de l'avoir. Ce point est d'une importance capitale dans le monde du travail. Toute reconnaissance directe dans le registre de l'être est dénoncée comme illégitime et foncièrement injuste (évaluation en fonction de la « gueule », conformisme à l'esprit maison, compromission, servilité, etc.).

Tous ces éléments qui interviennent comme médiations de la coopération suggèrent que la reconnaissance dans le rapport au travail suppose d'accorder le primat à la raison pratique. C'est à cette condition que la souffrance

liée à la fraude inévitable peut prendre sens. Car, dans le monde subjectif, le sens du travail est fondamentalement arrimé à des enjeux d'identité et d'appartenance, et pas seulement à des enjeux d'intelligibilité dans le registre cognitif.

La méconnaissance de cette dimension subjective-identitaire du sens du travail a des conséquences majeures dans le champ de la santé, notamment de la santé mentale. Elle condamne une dynamique sans laquelle la souffrance risque d'être sans issue. Celle-ci devient pathogène et peut aboutir — comme c'est souvent le cas dans nos enquêtes —, au-delà des souffrances individuelles, au déploiement de stratégies défensives collectives ruinant toute l'économie intersubjective, avec des décompensations psychiatriques singulières ou des violences collectives (Dejours et Jayet, 1991). En revanche, lorsque le jeu de la reconnaissance est possible, la souffrance prend sens par rapport à la conquête de l'identité ; elle peut donc être subvertie en plaisir, et inversée au compte de ce qui constitue le centre de gravité de la santé mentale (voire somatique, si l'on fait référence à la théorie psychosomatique).

En d'autres termes, nos enquêtes suggèrent que, dans les formes d'organisation du travail impliquant une forte coopération entre les agents, dynamique de la qualité du travail et dynamique de la santé mentale ont partie liée. L'articulation de ces deux dynamiques semble passer électivement par la perméabilité d'un espace de discussion où l'organisation du travail peut être débattue. Cette perméabilité dépend des possibilités effectivement offertes au sujet d'investir, dans la situation de travail, son désir de recon naissance.

Conclusion

Cette approche clinique de l'intelligence et de la sagesse pratiques dans le travail ne se donne pas pour une nouvelle théorie de l'intelligence en concurrence avec les théories conventionnelles élaborées par la psychologie cognitive. Il s'agit avant tout d'esquisser une conception de la mobilisation de l'intelligence et de la sagesse, qui, de notre point de vue, est incompréhensible si l'on ne prend en considération que ce qui relève du problème, de la résolution de problème, et de l'efficacité, c'est-à-dire si l'on n'envisage que leur dimension instrumentale.

Il n'y a pas d'intelligence sans mobilisation individuelle et collective des personnes. L'analyse clinique suggère que la mobilisation dans le travail est antérieure à la formation de l'intelligence même dont auront besoin les travailleurs, et que c'est l'exercice du travail et la confrontation au réel qui déclenchent en quelque sorte la formation de cette intelligence et de ses deux niveaux d'opérationnalisation : individuel et collectif. Que cette analyse ait des incidences sur la description des processus cognitifs *stricto sensu* qu'étudie la psychologie conventionnelle, c'est possible, sinon probable, mais ce n'est pas la préoccupation de cet article que d'en rendre compte. Il

faudrait d'ailleurs, pour ce faire, que s'instaure un débat interdisciplinaire entre psychologie cognitive du travail et psychologie clinique du travail, ce qui n'est pas encore le cas.

Précisons, pour terminer, que le terme de **pratique** qui a couru tout au long de ce texte, ne doit évidemment pas être compris dans le sens commun, comme opposé au théorique. Le terme de pratique doit ici être entendu dans son sens savant, comme dans le concept de raison pratique hérité d'Aristote, c'est-à-dire comme tout ce qui est requis tant au plan théorique qu'au plan empirique pour pouvoir intervenir rationnellement dans le domaine de l'action ; comme ce grâce à quoi nous nous efforçons de connaître « le contingent, le changeant, les choses qui peuvent être autre chose que ce qu'elles sont, précisément parce qu'elles ne dépendent pas totalement de la nature et de sa nécessité, ni d'ailleurs du hasard, mais de la société et de ses choix » (Ladrière, 1990, p. 27). Lorsque nous employons le terme « intelligence pratique », il faut donc comprendre intelligence de la pratique.

Enfin, si cette analyse clinique porte essentiellement sur le travail ouvrier, ce n'est pas l'effet d'un biais mais d'un choix théorique. Le réel du travail est, avons-nous vu, l'objet d'un déni assez largement répandu. Le déni est maximum en ce qui concerne le travail réel des ouvriers, des techniciens et des employés, ne serait-ce que sous les descriptions qui en sont habituellement données : travail peu ou pas qualifié, travail d'exécution. En démontant par la clinique la complexité de ce qui est recouvert par ces termes inexacts, non seulement nous mettons au jour des dimensions méconnues du travail ouvrier, mais en retour, c'est à partir de ces analyses de l'intelligence ouvrière que nous pouvons nous tourner vers l'analyse du travail des cadres, des ingénieurs, voire des chercheurs et des savants, comme nous l'avons vu brièvement, et montrer qu'eux aussi, en dépit de leur déni, font un large usage de cette même intelligence de la pratique à tous les niveaux de leur travail, y compris dans le travail de production théorique.

Bibliographie

- ARISTOTE. *Ethique à Nicomaque*. Traduction de Tricot, Paris, Éditions Vrin.
- BENSAÏD, A. 1990. « Apport de la psychopathologie du travail à l'étude d'une bouffée délirante aiguë ». Communication aux XXI^{es} journées nationales de médecine du travail. Rouen. *Archives des maladies professionnelles*. Paris, Masson, pp. 307-310.
- BÖHLE, F. ; MÜLLER, B. 1991. *Vom Handrad zum Bildschirm*. Campus, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.v. ISF München.
- CRU, D. 1983. « Savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. Nouvelles contributions de la psychopathologie du travail à l'étude de la prévention ». *Cahiers médico-sociaux*. Genève, 27, pp. 239-247.
- CRU, D. 1985. « Langue de métier chez les tailleurs de pierre ». *Travail*, 7, pp. 48-55.
- CRU, D. 1988. « Les règles du métier ». Dans : *Plaisir et souffrance dans le travail*. Édition de l'AOCIP, tome 1, pp. 29-51.
- DANIELLOU, F. ; LAVILLE, A. ; TEIGER, C. 1983. « Fiction et réalité du travail ouvrier ».