

## DIGITALISATION DU TRAVAIL – DES SOURIS ET DES HOMMES

2. Tracer la frontière entre sphères personnelle et professionnelle

# Déconnecter les sphères personnelle et professionnelle : un leurre clinique et politique

par Antoine DUARTE, psychologue et chercheur  
à l'Institut de psychodynamique du travail (IPDT-ASTI)

### PLAN

- I. Une certaine conception du travail
- II. Tracer une frontière entre vie privée et vie professionnelle

**Il arrive régulièrement que les patients que nous recevons en consultation nous demandent de les aider à mieux « séparer leur vie professionnelle de leur vie personnelle ». Ils souhaitent que nous les aidions « à tenir » en participant de l'érection d'un mur entre ces deux espaces. Ainsi la solution est-elle souvent toute trouvée ; il s'agit de les outiller, de manière à ce qu'ils puissent « déconnecter » pour de ne pas être constamment envahis par leur travail.**

**En somme, ils souhaiteraient que le travail cesse, pour le dire de manière triviale, de leur « pourrir la vie ». Mais ces demandes nécessitent d'être approfondies dans le but de comprendre ce qui leur est sous-jacent. À partir de ce constat clinique, nous allons donc tenter de comprendre les raisons qui poussent un certain nombre de salariés à réclamer une plus grande scission entre leur vie privée et leur vie professionnelle, ce qui, *in fine*, peut se traduire par la revendication d'un « droit à la déconnexion ».**

Bien souvent, ce vécu d'envahissement est mis en lien avec l'intronisation et l'utilisation massive des outils informatiques aujourd'hui dans le monde du travail. Mais cette idée nécessite un examen plus poussé pour ne pas rester à la surface du problème. De notre point de vue, il est important de conférer une place centrale à l'investigation du travail et de son organisation si nous voulons apporter un éclairage conséquent à cette question. C'est pourquoi nous partons de l'inspection des rapports existant entre « la digitalisation du

travail » et le vécu d'invasion, d'envahissement et d'empiètement du travail sur la sphère privée pour notre démonstration.

Pour ce faire, et à partir du socle théorique et pratique de la psychodynamique du travail – discipline initiée par le Pr. Christophe Dejourn (1), nous introduirons tout d'abord des éléments d'explicitation des liens existant entre le travail et la subjectivité humaine, avant d'aborder, dans un second temps, des éléments relatifs aux nouvelles formes d'organisation du travail.

## I. Une certaine conception du travail

En psychodynamique du travail, le travail est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler. Travailler, ce sont des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations ; c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. En d'autres termes, le travail

n'est pas, en première instance, le rapport salarial ou l'emploi, mais bien plutôt le « travailler », c'est-à-dire un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes matérielles et sociales (2). Ce qui, pour le clinicien encore, apparaît comme la caractéristique majeure du « travailler » est que, même si le travail

(1) Pour avoir une vue d'ensemble sur l'édifice théorique de la psychodynamique du travail, nous invitons le lecteur à se reporter aux deux tomes de l'ouvrage *Travail Vivant* de C. Dejourn (2009).

(2) C. Dejourn, 2009, préc.

est bien conçu, même si l'organisation du travail est rigoureuse, même si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérence organisationnelle ou encore d'imprévus, provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, des clients, etc. Pour résumer, il y a toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation et il n'existe pas de travail de simple exécution : travailler, c'est donc combler l'écart entre le prescrit et le réel. Or, ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être, à chaque fois, inventé ou découvert par le sujet qui travaille. Ainsi, en psychodynamique du travail, le travail se définit-il comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

### **Le réel du travail**

Comment donc se fait connaître, au sujet qui travaille, cet écart irréductible entre la réalité d'un côté, les prévisions, les prescriptions et les procédures de l'autre ? Toujours sous la forme de l'échec : le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, autrement dit par la mise en échec de la maîtrise. Le monde réel résiste, par exemple quand, pour un avocat, un dossier qui apparaissait « facile » devient un véritable casse-tête au fur et à mesure du déroulement de la procédure. Le réel du travail confronte alors le sujet à l'échec, d'où surgit un sentiment d'impuissance, voire d'irritation, de colère ou encore de déception ou de découragement. Le réel se fait connaître au sujet par un effet de surprise désagréable, c'est-à-dire sur un mode affectif. C'est toujours affectivement que le réel du monde se manifeste au sujet par l'expérience de la souffrance.

### **Souffrance et intelligence**

Mais le « travailler » ne se réduit pas à l'expérience pathique du monde. La souffrance affective, absolument passive, de la rencontre avec le réel marque une rupture de l'action, mais n'est pas que le point d'aboutissement ou le terme du processus qui lie la subjectivité au travail. La souffrance est aussi, et peut-être même avant tout, un point de départ. Le sujet va, en effet, chercher les moyens d'agir sur le monde, pour transformer cette souffrance en trouvant la voie lui permettant de surmonter la résistance du réel. Ainsi, la souffrance constitue-t-elle l'origine de

l'intelligence au travail, qui a le pouvoir de transformer le monde et, en retour, permet au sujet de se transformer lui-même. Le travail, en tant qu'il est vivant, est donc ce qui permet dialectiquement au sujet de se transformer en transformant le monde.

### **Subjectivité, corps et sujet**

Depuis l'origine de l'expérience de la résistance du monde jusqu'à l'intuition de la solution pratico-technique et l'expérimentation des réponses au réel, c'est toujours le corps qui est impliqué en premier. Contrairement à ce que suppose le sens commun, le travail intellectuel lui-même ne se réduit pas à une cognition pure.

Ainsi, l'habileté, la dextérité, la virtuosité et la sensibilité technique passent par le corps, se capitalisent et se mémorisent dans le corps et se déploient à partir du corps. Le corps tout entier – et non le seul cerveau – est le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail. Le travail révèle que c'est dans le corps lui-même que réside l'intelligence du monde et que c'est d'abord par son corps que le sujet investit le monde pour le faire sien, pour l'habiter. La formation de cette intelligence passe par la relation prolongée et opiniâtre du corps avec la tâche. Elle passe par une série de procédures subtiles de familiarisation avec la matière, avec les outils, avec les objets techniques, mais également avec les patients, les usagers, les clients. L'intelligence du corps est donc l'apanage de toutes les personnes qui travaillent, y compris pour les métiers dits « intellectuels ».

Par exemple, pour acquérir la maîtrise d'une machine-outil, pour devenir vraiment habile avec elle, il faut sentir cette machine, c'est-à-dire développer une sensibilité qui épouse toutes ses caractéristiques mécaniques. Et il en est de même pour les avocats lorsqu'il s'agit de traiter un cas, un dossier : il faut se familiariser avec le cas, le dossier, le client pour pouvoir ensuite savoir comment les appréhender. Certains avocats expliquent ainsi qu'avec l'expérience, ils sont en capacité de *sentir* l'état psychique d'un client : c'est de ces savoir-faire et de cette intelligence dont il s'agit.

Et parfois, lorsque l'avocat est ennuyé avec une situation, que l'on endure les difficultés inhérentes avec ce qui résiste, il arrive que l'on trouve une voie de résolution du problème pendant la nuit, en se réveillant le matin ou en jouant avec ses enfants. En somme, pour acquérir la maîtrise technique du métier d'avocat, il faut savoir être habité par son travail, faire corps avec les situations. En laissant mon corps être habité par le travail, je deviens plus habile dans mon travail, je me transforme moi-même, je m'enrichis, et peut-être même que je m'accomplis.

Tout ce que nous venons de décrire est vrai pour l'artisan de métier comme pour le maître-nageur qui apprend à surveiller avec ses oreilles, qui habite la piscine, ses vibrations, ses bruits, les cris, les silences, les remous de l'eau dans le bassin ; ça l'est aussi pour la maîtresse d'école qui ne tient sa classe que parce qu'elle *sent* les enfants et leur attention ou leur fatigue, avec son corps.

Pourquoi ces éléments d'appropriation du monde par le corps sont-ils si importants pour traiter de la question de la scission entre vie personnelle et vie professionnelle ?

Parce que la clinique démontre qu'il est impossible de scinder ces deux espaces. Ce sont, en effet, bien la même peau, le même corps et le même sujet qui s'y trouvent. Plus encore, il apparaît que les ressorts de la qualité du travail, de sa beauté, des savoir-faire de métier se trouvent précisément dans la capacité du sujet à se laisser habiter par son travail.

Plus encore, ce processus d'appropriation par corps – de *corpsappropriation* (3) – implique la subjectivité tout entière et c'est dès qu'elle se dissocie que s'annonce le spectre de la maladie mentale (dissociation psychotique, morcellement de la dépersonnalisation). C'est pourquoi, du point de vue clinique, l'érection de deux compartiments hermétiques (travail et hors-travail)

indique plutôt, dans le meilleur des cas, une conduite défensive et, dans le pire des cas, peut avoir des effets désastreux sur le plan psychique. Pourquoi ?

La *corpsappropriation* suppose d'entretenir un commerce prolongé et obstiné avec l'expérience de l'échec, des chemins sans issue, des tentatives vaines, des essais contrariés, de l'impuissance. En d'autres termes, la *corpsappropriation* suppose que le sujet soit habité par la souffrance du « travailler », de la résistance et des dérobades du monde à son pouvoir et à sa maîtrise. Pour que se forme cette intimité avec la matière et les objets techniques, il faut qu'il accepte d'être habité par le « travailler », jusque dans ses insomnies, jusque dans ses rêves. C'est à ce prix qu'il finit par acquérir cette familiarité avec l'objet du « travailler » qui confère à l'intelligence son caractère génial, c'est-à-dire son pouvoir d'ingéniosité. De ce fait, le travail n'est pas, comme on le croit souvent, limité au temps physique effectif passé à l'atelier ou au bureau. Le travail déborde toute limite impartie au temps de travail, il mobilise la personnalité tout entière et est donc rétif à toute tentative de déconnexion. C'est pourquoi, de notre point de vue, il est déterminant de s'intéresser plutôt à ce qui rend insupportable, pour les travailleuses et travailleurs, l'émergence des problèmes de travail dans la sphère personnelle.

## II. Tracer une frontière entre vie privée et vie professionnelle

Nous venons donc de montrer non seulement que la scission entre vie professionnelle et vie privée est difficile à obtenir, mais également qu'une scission totale nuit à la possibilité, pour les travailleuses et les travailleurs, de réaliser un travail honorable et de qualité.

Dès lors, que pouvons-nous dire de la place jouée par la « digitalisation du travail » dans ce vécu d'envahissement ?

Précisons, tout d'abord, que le vécu d'envahissement se produit, dans l'immense majorité des cas, quand la surcharge de travail est couplée à un sentiment de solitude important et dans des situations de travail où les collectifs de travail sont très affaiblis. Dans les situations les plus graves, les sujets vont, malgré tous leurs efforts, être peu à peu amenés à réaliser un travail qu'ils jugent bâclés, voire, dans certains cas, à trahir leur éthique professionnelle.

Dans cette perspective, il s'agit pour nous de comprendre la place des dispositifs informatiques

dans l'intensification du travail et dans la survenue de ces situations.

### Transformations de l'organisation du travail et déstructuration de la coopération

Le rôle revenant aux transformations de l'organisation du travail n'est pas subsidiaire ; au contraire, il est central. Par exemple, nous savons que de nombreuses modifications sont survenues ces derniers temps pour les avocats spécialisés dans les questions de travail : arrivée massive des *legal techs*, transformation de l'aide juridictionnelle, modification de la procédure de saisie des prud'hommes, instauration du décret *Magendie* qui intensifie les contraintes relatives aux délais des procédures, rigidification des procédures sur le modèle des démarches qualité, etc. Toutes ces directives, qui sont le fruit de la contamination de la pratique par la gouvernance par les nombres (4), sont le reflet d'une modification radicale de l'organisation du travail.

(3) M. Henry, *La barbarie*, Grasset, 1987.

(4) A. Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Cours au Collège de France (2012-2014), Paris, Fayard, 2015.

Plus largement, ce mouvement et cette transformation de l'organisation du travail peuvent être identifiés dans tous les secteurs d'activité de la société française et ressortissent à ce que l'on nomme l'organisation néolibérale du travail régie par les *gestionnaires*. Et, en effet, de nos jours, on gère et on pilote une institution ou une entreprise sur la base d'indicateurs quantitatifs et numériques. Or, ces transformations dans la manière de diriger ont des effets pour le moins délétères sur la santé mentale.

## L'évaluation individualisée des performances

Depuis de nombreuses années, une nouvelle technique d'évaluation a été instaurée sur les lieux du travail : l'évaluation individualisée des performances. Cette technique n'a été rendue pleinement efficace que par la « digitalisation du travail », c'est-à-dire par la possibilité d'intégrer, au sein de l'organisation du travail, des terminaux informatiques sur tous les postes.

Cette évaluation passe pour une technique neutre au point de vue moral, parce qu'objective et indiscutable. L'évaluation individualisée des performances, en effet, utilise toujours des méthodes de mesurage et donne des résultats quantitatifs sur la performance de chaque travailleur, individuellement. Elle est donc supposée être au-dessus de tout soupçon.

Dans la réalité, elle prête au contraire à caution. Certes, on mesure. Mais que mesure-t-on ? Dans le meilleur des cas, on mesure le résultat du travail. Mais le résultat du travail, ce n'est pas le travail. Dans la justice, par exemple, on va compter le nombre de dossiers traités chaque semaine par chaque juge, individuellement. Mais lorsque le magistrat se trouve face à un dossier épais et difficile, dont l'instruction a duré des années, il va peut-être passer des heures, voire des jours, pour l'étudier, le comprendre, repérer les lacunes et les forces de l'argumentation, etc. C'est donc bien du travail *stricto sensu*. De ce fait, sa performance quantitative en nombre de dossiers est plus faible que celle des autres juges du même ressort et, pourtant, il ne travaille pas moins qu'eux. Autrement dit, il n'existe aucune proportionnalité entre le travail et le résultat du travail, entre le travail au plan de l'engagement de l'intelligence, de l'effort, de la difficulté, d'un côté, et le nombre de dossiers traités, c'est-à-dire le résultat quantitatif du travail, de l'autre.

C'est pourquoi l'évaluation individualisée de la performance n'est pas neutre. Bien au contraire, elle génère des injustices et des sentiments de déception, d'amertume, de ressentiment et de souffrance (5).

Aussi, l'évaluation individualisée des performances pousse-t-elle à travailler toujours davantage. Petit à petit, les salariés ont recours de manière plus intensive aux outils informatiques fournis par l'entreprise ou l'institution. Et, de fait, la pression productive a essentiellement deux conséquences :

- une réduction du personnel (non-remplacement des départs à la retraite, suppression de postes, licenciements...);
- une augmentation massive des pathologies de surcharge (TMS ou LER, Karôshi, *burn-out*, dopage).

En outre, l'évaluation individualisée de la performance exalte la concurrence de tous les travailleurs entre eux, au point qu'elle finit par fonctionner comme une menace. Si mon évaluation est moins bonne que celle de mes collègues, je serai sanctionné, on me retirera mes primes, on me refusera la formation que j'ai demandée, on ne m'accordera pas la mutation que je souhaite, on me privera de l'avancement auquel j'avais droit, éventuellement on me licenciera. J'ai donc intérêt à ce qu'ils ne réussissent pas. D'où des conduites de concurrence déloyale, de rétention d'informations, de refus d'aide. Les relations de confiance s'étiolent, la méfiance s'installe, le chacun pour soi devient l'habitude, au point qu'on évite de se parler entre collègues, jusqu'à ne plus se dire bonjour.

Peu à peu, le respect de l'autre, le savoir-vivre, l'entraide, la prévenance s'effacent ; la solidarité se fissure ; et, à la fin la convivialité et le vivre ensemble cèdent la place à l'égoïsme, à la déloyauté, à l'agressivité, à l'hostilité et surtout à la solitude (6). Cette explosion de la solidarité est la conséquence de l'étiollement de la coopération.

## Qu'est-ce que la coopération ?

Nous avons, jusqu'à ce point de notre développement, simplifié le problème posé par le « travailler », en l'analysant essentiellement comme une expérience solipsiste du rapport de soi à soi. Mais le travail ordinaire ne se présente pas seulement de cette façon. Car, en règle générale, on travaille pour quelqu'un : pour un patron, pour un chef ou un supérieur hiérarchique, pour ses subordonnés, pour ses collègues, pour un client, etc. En d'autres termes, le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, c'est-à-dire qu'il se déploie dans un monde humain caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination.

Depuis le début de la tradition taylorienne, les organisations du travail sont essentiellement consacrées à la division sociale et technique du travail, assignant à chacun des tâches, des attributions et des

(5) C. Dejours, Travail Vivant, Paris, Bayard, 2009.

(6) C. Dejours, La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition, Travailler, 2011.

prérogatives limitées. Mais, là encore, si les travailleurs respectaient scrupuleusement ces directives des ingénieurs des méthodes et des gestionnaires, aucune production ne serait possible. À tel point que cette manière de travailler, ce blocage de la production, peuvent être considérés comme une « grève du zèle ». Qu'est-ce à dire ?

Pour que le process de travail fonctionne, il faut réajuster les prescriptions et mettre au point l'organisation du travail effective, différente de l'organisation prescrite. À la coordination (prescrite), les travailleurs répondent par la coopération (effective). Entre les deux s'interpose une série d'initiatives complexes qui, lorsqu'elle est efficiente, aboutit à la formation de « règles de travail », voire de « règles de métier », élaborées par les travailleurs et qui résident en la stabilisation d'accords entre les membres du collectif sur les manières de travailler. Il s'agit ici de compromis entre les styles de travail et entre les préférences de chaque travailleur, de façon à les rendre compatibles. Aboutir à ce résultat suppose que chaque travailleur, individuellement, s'implique dans le débat collectif pour y témoigner de son expérience, pour s'efforcer de rendre visibles et intelligibles ses coups-de-main, ses savoir-faire, ses habiletés, ses modes opératoires. Les accords passés entre les travailleurs au sein d'un collectif, d'une équipe ou d'un métier, qui se stabilisent sous forme d'accords normatifs et, au maximum, sous forme de règles de travail, ont toujours une double vectorisation : un objectif d'efficacité et de qualité du travail, d'une part, un objectif social, d'autre part. La coopération suppose, de fait, un compromis qui est toujours à la fois technique et social. Cela tient au fait que travailler n'est jamais uniquement produire : c'est aussi et toujours vivre ensemble. Ainsi, la coopération est-elle le terreau le plus fertile à la bonne santé mentale des gens qui travaillent ; conséquemment, des crises psychiques surviennent de manière itérative dans les lieux où la coopération a été délitée par les transformations gestionnaires du travail.

## **Gestion, informatique et délitement de la coopération**

L'explosion des solidarités est rendue possible par une modification du travail collectif. Plus précisément, et dans le cas qui nous intéresse ici, l'introduction de nouveaux outils informatiques de gestion induit un délitement de la coopération. Souvent, elle finit par se traduire par une « coopération réduite à la recherche des compatibilités », comme le souligne Dejours (7). Cette formulation renvoie à ce qui advient lorsque l'activité individuelle rentre dans un « dialogue exclusif avec les objets techniques ».

Autrement dit, avec les outils de gestion informatique et lorsque la coopération s'étiole, chacun, de manière individuelle, réalise son travail, rédige ses rapports, remplit les logiciels de gestion, répond aux mails, etc. au détriment des relations avec les collègues qui, si elles ne disparaissent pas complètement, tendent à se réduire à la seule prescription.

## **Angoisse, surcharge et solitude**

Lorsque la coopération est brisée par l'évaluation individualisée des performances et la gestion, la solitude peut engendrer petit à petit une angoisse d'être mis à l'écart, disqualifié, car jugé pas assez productif.

Alors on redouble d'efforts, on fait du zèle jusqu'à se mettre en état de surcharge, on ira peut-être jusqu'au *burn-out*. On rentre chez soi épuisé, angoissé, on devient désagréable, voire invivable chez soi et on travaille sans cesse. C'est dans ces situations où l'on n'arrive plus à « débrancher ». C'est pourquoi, dans certaines situations, les employeurs nous expliquent qu'ils n'ont rien demandé à leurs employés et qu'ils s'épuisent car « ils ne savent pas dire non » ou bien parce qu'ils ne savent pas « déconnecter ».

Les personnes qui désormais voient leur vie professionnelle leur « pourrir la vie » dérivent : par leur nervosité, leurs angoisses, leur fatigue, leurs insomnies, elles finissent par empoisonner la vie de leur conjoint(e) et celle de leurs enfants, voire décompensent, sous forme de dépression par exemple.

Ainsi, l'envahissement délétère de la vie personnelle par la vie professionnelle semble-t-il être le corolaire de la déstructuration du monde social et du vivre ensemble dans le travail, sous l'effet des transformations majeures de l'organisation du travail, rendues possibles par les outils informatiques. Plus précisément, si la solitude est bien l'élément déterminant dans la fragilisation d'un individu, il s'agit pour nous de comprendre le rôle de la mobilisation des outils informatiques dans l'instauration de cette solitude.

## **Tournant gestionnaire, souffrance éthique et droit à la déconnexion**

L'organisation du travail a continué d'évoluer et, depuis le début des années 2010, de nouvelles dimensions cliniques sont apparues.

Autrefois, avant les années 1990, l'organisation du travail relevait de la responsabilité des ingénieurs : ingénieurs en organisation, de conception, des méthodes, d'hygiène et sécurité, qualitatifs, etc.

(7) C. Dejours, Travail Vivant, préc., pp. 87-88.

Dans les hôpitaux, l'organisation du travail était un travail conjoint des ingénieurs avec des médecins-directeurs des hôpitaux. Dans la justice, l'organisation du travail était dans les mains des magistrats de métier. Partout, l'organisation du travail était dirigée par des gens qui avaient une expérience du travail et des métiers qu'ils organisaient et dirigeaient.

Aujourd'hui, la situation est très différente. Tous ces professionnels expérimentés ont progressivement perdu le pouvoir, qui est passé dans les mains des gestionnaires (8). Ce mouvement a commencé dans l'industrie, puis il a gagné les services publics et il va maintenant jusqu'à l'État, où, en France en particulier, mais également dans de nombreux autres pays, il en va de même : ainsi des ministres, voire du Président de la République, qui, après avoir fait des études de commerce ou de gestion, ont d'abord œuvré dans les directions d'entreprises, dans les banques d'affaires ou encore dans les directions de ressources, et du Gouvernement, par référence à des lois et à des règles, et ont été remplacés par ce qu'on désigne sous le nom de « gouvernance par les nombres » (9). Le tournant gestionnaire est ainsi la façon dont, dans le monde du travail, se concrétise la progression mondiale du néo-libéralisme. Il est de bon ton de soutenir qu'il faudrait maintenant diriger chaque nation comme une entreprise.

La « gouvernance par les nombres » est d'abord et avant tout fondée sur l'évaluation individualisée des performances. Mais les gestionnaires ont introduit, en outre, quatre autres dispositifs : la qualité totale et les critères de certification, avec les redoutables campagnes d'accréditation ; la standardisation ou normalisation des modes opératoires ; la communication d'entreprise ; et enfin la précarisation du travail objective (sous-traitance, transformation du droit du travail) et subjective – notamment par le changement perpétuel (10).

Chacun de ces dispositifs mériterait une analyse aussi approfondie que celle des effets de l'évaluation individualisée des performances sur la santé mentale des travailleurs.

On ne s'attardera que sur l'un d'entre eux : la standardisation, et nous nous appliquerons à la décrire plus spécifiquement au sein de l'autorité judiciaire. Cette standardisation, dans les services publics comme d'ailleurs dans toutes les activités de service, est un contre-sens. De fait, la caractéristique d'une activité de

service réside en ce que sa qualité dépend justement de la non-standardisation et de l'adaptation de chaque prestation de service aux spécificités économiques, sociales, physiques et psychologiques de chaque destinataire, qu'il s'agisse de l'élève pour les formateurs, du malade pour le médecin ou encore du justiciable pour le juge.

Si l'on conjugue la standardisation du mode opératoire avec la pression productiviste-quantitativiste de l'évaluation individualisée des performances, on aboutit à une dégradation spectaculaire de la qualité du service. C'est vrai dans la recherche scientifique, c'est vrai dans le travail hospitalier effectué par les infirmières et les médecins, c'est vrai aussi pour le travail judiciaire (11). Au sein de l'autorité judiciaire, la pression productiviste et la standardisation des protocoles de jugement conduisent, par exemple, les magistrats à brader les procédures, à trahir les règles de métier et, finalement, à bâcler la rédaction des attendus, l'exposé des motifs et les justifications juridiques de la décision de justice ou de la sentence. Le juge qui bâcle la rédaction de ses conclusions se défait, en fait, de ses responsabilités en invoquant la possibilité pour les justiciables de faire appel du jugement, quitte à ce que le travail bâclé en première instance provoque l'embouteillage et la surcharge des juges de la Cour d'appel.

Mais à force de bâcler son travail de la sorte, le sens du travail se perd. La violation des règles du métier, surtout, est une dérive particulièrement grave, dans la mesure où c'est pour ces règles du droit que précisément juges et fonctionnaires ont fait de longues et difficiles études ; c'est pour ces règles du droit qu'ils se sont engagés dans leurs métiers, certes passionnants, mais oh ! combien difficiles. Pour nombre d'entre eux, violer les règles du droit, c'est non seulement ruiner le sens de cet engagement dans la profession, mais c'est aussi trahir les justiciables, déshonorer la justice et, à la fin, se trahir soi-même. Il y a là une souffrance nouvelle qu'on désigne sous le nom de « souffrance éthique » (12). Elle commence lorsque j'accepte d'apporter mon concours à des actes que mon sens moral réprouve. Ce faisant, je me déshonore moi-même. La perte de l'estime de soi, la ruine du sens du métier, le retard chronique par rapport au nombre de dossiers fixé par le contrat d'objectifs, tout cela casse le rapport de soi à soi, l'enthousiasme au travail, l'estime de soi et l'estime pour les collègues qui, eux aussi, capitulent et déshonorent la justice. Il n'y a plus

(8) C. Dejours, in V. Auslender (dir.) *Omerta à l'hôpital*, Paris, Michalon, 2017.

(9) A. Suptot, *La gouvernance par les nombres*, préc.

(10) D. Linhart, *La Comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès, 2015.

(11) A. Duarte, *Résistance et Défenses en psychodynamique du travail*, [thèse de psychologie], Paris, Université Paris-Descartes, 2017.

(12) C. Dejours, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale* (1998), Paris, Seuil, 2009.

de place pour le plaisir dans le travail et il n'y a plus de reconnaissance partagée entre collègues.

La trahison de soi, qui ouvre sur la dépression, annonce le spectre de sa transformation en haine de soi, avec le risque de la tentative de suicide, voire du suicide réussi (13).

Il y a déjà, en France, des suicides de magistrats sur les lieux de travail (14), comme ont commencé les suicides des infirmières et des médecins dans les hôpitaux (15). Dans la justice comme dans le secteur de la santé, l'apparition des suicides est principalement la conséquence de la souffrance éthique générée par le harcèlement productiviste et la dégradation de la qualité du travail judiciaire sur l'autel de la gouvernance par les nombres. Bien souvent, ces personnes n'arrivaient certes plus à se déconnecter de leur travail, mais, comme nous le comprenons maintenant, les raisons de leurs difficultés ne peuvent se résumer à cette simple perspective.

### Que faire ? Coopération et résistance

Il faut le répéter : aucune organisation, aucune entreprise, aucun système ne fonctionne de soi-même, automatiquement, par le génie d'une quelconque logique interne. Tout système a besoin, pour fonctionner, non seulement de l'obéissance des hommes et des femmes, mais de leur zèle, c'est-à-dire de leur intelligence. En d'autres termes, l'évolution contemporaine de l'organisation du travail n'est pas une fatalité. Elle relève de la volonté – et du zèle – des hommes et des femmes qui la font fonctionner. Si le travail peut générer le pire, comme aujourd'hui, il peut aussi générer le meilleur. Cela dépend de nous et de notre capacité de penser, grâce à un renouvellement conceptuel, les rapports entre subjectivité, travail et action.

Dans cette perspective, si nous tentons de penser une résistance à l'ordre néolibéral de la société, peut-être s'agit-il de redéfinir les coordonnées de la lutte.

En suivant C. Dejours, nous devons admettre que l'organisation néolibérale du travail est à l'origine d'une tentative d'éradication des conditions favorables – et nécessaires – à une coopération dont les travailleurs auraient l'initiative par la liberté de la délibération et la convivialité (16). C'est à la reconstitution des coopérations comme socle d'une résistance dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail qu'il s'agit de penser, une coopération caractérisée par sa visée éthique, sa préoccupation à l'égard des œuvres humaines et de la vie, que nous avons proposée de nommer *coopération extraordinaire* (17) en tant que celle-ci permet, avant tout, de reconstituer les liens de civilité entre les gens – en leur permettant de réaliser un travail encore honorable à leurs yeux, tout en élaborant les linéaments d'une société future.

### Pour conclure

La question de la déconnexion paraissait somme toute assez triviale ; pourtant, nous avons vu qu'elle soulève des problèmes bien plus complexes que l'idée d'un « droit à la déconnexion » pourrait, dans un premier temps, le laisser entendre. Notre analyse nous aura permis, nous l'espérons, de défendre une idée à notre sens bien plus pertinente et importante : le problème du « droit à la déconnexion » doit tenir compte de la question politique majeure qu'est l'organisation du travail pour aboutir à une réflexion sur les conditions permettant d'accéder à un régime de travail réellement humain (18).

**Antoine Duarte**

(13) C. Demaegd, Actuelles sur le traumatisme et le travail. Paris, PUF, 2016.

(14) M. Leplongeon, « Dépression et suicide : la cruelle solitude des juges », Le Point, 6 novembre 2015.

(15) B. Rocfort-Giovanni, « Suicide à l'hôpital Pitié-Salpêtrière : les emails désespérés du Pr Megnien ». L'Obs, 11 avril 2016.

(16) C. Dejours, Travail Vivant, préc.

(17) A. Duarte, Résistance et Défenses en psychodynamique du travail, préc.

(18) P. Musso et A. Supiot, Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?, Paris, Hermann, 2018.

#### Bibliographie

- V. Auslender (dir.), Omerta à l'hôpital, Paris, Michalon, 2017.  
N. Belorgey, Machiavel aujourd'hui : des consultants au travail dans le secteur public. La nouvelle revue du travail [en ligne] 12 mai 2014 ; disponible à l'URL : <http://nrt.revues.org/1604>.  
C. Dejours, Travail, usure mentale (1980). Paris : Bayard ; 2008.  
C. Dejours, Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale (1998), Paris, Seuil, 2009.  
C. Dejours, Travail Vivant, Paris, Bayard, 2009.  
C. Dejours, La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition, Travailler, 2011, 25 (1), 15-27.  
C. Dejours et I. Gernet, Psychopathologie du travail, Paris, Elsevier Masson, 2012.  
C. Demaegd, Actuelles sur le traumatisme et le travail, Paris, PUF, 2016.  
A. Duarte, Résistance et Défenses en psychodynamique du travail, [thèse de psychologie], Paris, Université Paris-Descartes, 2017.  
A. Duarte, Résistance et travail vivant : les apports de la psychodynamique du travail, Travailler, 2018, 40 (2), 141-152.  
A. Duarte et C. Dejours, Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme. Évolution psychiatrique, 2019, 84 (2).  
M. Leplongeon, Dépression et suicide : la cruelle solitude des juges Le Point, 6 novembre 2015.  
P. Musso et A. Supiot, Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?, Paris, Hermann, 2018.  
A. Supiot, La gouvernance par les nombres : Cours au Collège de France (2012-2014), Paris, Fayard, 2015.  
B. Rocfort-Giovanni, Suicide à l'hôpital Pitié-Salpêtrière : les emails désespérés du Pr Megnien, L'Obs, 11 avril 2016.