

Vitalité du travail : plaider pour les collectifs !

par **Florence Hutin Van Thuy**

L'auteur est psychologue clinicienne. Son étude vise à démontrer que la dynamique du travail est un facteur déterminant de la vitalité au travail, et que ce facteur est d'autant plus puissant qu'il est porté par un collectif.

Florence Hutin Van Thuy organise son étude en trois parties.

1. En premier lieu, ce sont les données de la question qui sont présentées et expliquées. Certaines concernent le métier, d'autres l'organisation du travail.
2. Le recours à des formations spécialisées par exemple sur le stress et la gestion des conflits peut être culpabilisant pour les agents. Des précautions doivent donc entourer les démarches de formation.
3. Dans la durée, c'est dans le collectif que se trouve la condition du succès. Mais il faut pour cela qu'il résiste à l'individualisme qui tend à caractériser certaines nouvelles formes d'organisation du travail.

LORS DES PRÉCÉDENTS ARTICLES, nous avons tenté, avec l'éclairage et de la clinique et de la théorie, d'apporter des éléments de compréhension à la dynamique « santé et travail ».

S'agissant de cette dynamique, elle nous impose d'ouvrir notre regard sur la personne et le rapport subjectif qui l'anime dans son lien au travail.

« Ici, (dans l'approche « santé au travail ») [...] le travail n'est considéré que comme un décor, une matérialité où le salarié est engagé dans une activité productive mesurable dans sa finalité et où n'est envisagé qu'un rapport d'adéquation à sa tâche (adéquation homme/poste).

« Cette approche ne prend pas en compte les rapports dynamiques et interactifs entre sujet, santé et travail qui aurait pour effet de mieux saisir la subtilité de leurs liens et impacts respectifs et de privilégier le rapport subjectif au travail. »¹

Progressivement, au gré des témoignages et de leurs enseignements, nous avons cheminé, portés par l'approche développée par la psychodynamique et la psychopathologie du travail.

Cette approche nous offre une lecture pertinente des enjeux liés au travail.

Les données de la démonstration

Pour rappel, nous reproduisons le schéma ci-dessous.

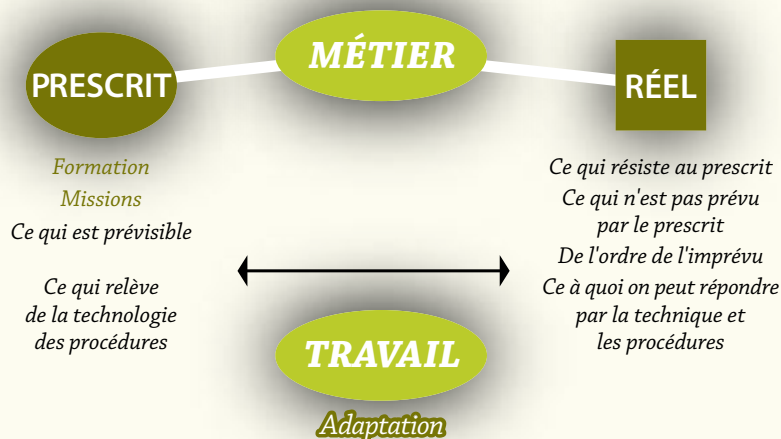
Un métier a deux dimensions

Nous avons défini les deux dimensions constitutives d'un métier² :

- l'une qui donne les repères, les contours, les modalités prévisibles de son activité : le prescrit, dont l'intégration et l'application, *stricto sensu*, répétée et automatisée, par le sujet, pourrait, l'inscrire dans un processus de robotisation et, *in fine*, le reléguer dans une position d'exécutant;



F. Hutin Van Thuy est psychologue clinicienne, responsable du dép^t « Santé et travail » de l'IRPS



1. F. Hutin Van Thuy, « Santé au travail ou santé et travail », *Performances* n°33, mars-avril 2007, p. 28.

2. F. Hutin Van Thuy, « Lorsque le réel du métier est fou », *Performances* n°35 juillet-août 2007, p. 10.

- l'autre, le réel du métier, qui convoque le sujet et l'invite à être en réagissant.

De la sorte, pris dans une dynamique créative, il remédie à ce mouvement de dévitalisation, promesse d'un prescrit étouffant, en mobilisant son intelligence, en prenant les initiatives nécessaires et jugées utiles par lui.

Face à ce réel, le sujet s'adapte, bon gré, mal gré : la recherche de solutions par la mise en œuvre de son ingéniosité l'emmène du côté du plaisir. Le doute, l'hésitation, le dilemme, la transgression, l'empêchement l'entraînent du côté de la souffrance avec son cortège de symptômes psychologiques et somatiques.

De plus, avons-nous ajouté, s'agissant du réel, il ne relève pas exclusivement de situations extraordinaires mais s'inscrit dans le travail ordinaire.³ (cf. schéma ci-contre)

Tout sujet travaillant appartient à un collectif

Par ailleurs, nous avons précisé que tout sujet travaillant, qu'il soit posté, qu'il travaille en équipe, fait partie d'un collectif. Ce collectif élabore, des règles de métier : techniques, éthiques, sociales et langagières. Ces règles sont le fruit des liens de « coopération » entre sujets travaillants.

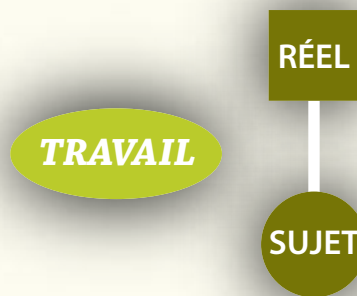
C'est à l'occasion d'échanges, de débat, dans des espaces informels (autour d'un distributeur de boissons, au moment du café du matin, du déjeuner au réfectoire, bref, dans des lieux propices à la discussion) que se tissent ces liens.⁴

Nous avons évoqué l'objet des relations que le sujet entretenait avec les autres, relations parsemées d'ambiguïtés, flirtant parfois avec le paradoxe⁵. Avec ses pairs, il élabore et partage des règles de métier qui sont autant de façons d'appréhender et de supporter la confrontation au réel du métier.

Dans le même temps, les collectifs, pour tenir face à un réel potentiellement nocif pour la santé physique et mentale, élaborent des stratégies de défenses inconscientes (dénî de perception, banalisation, etc.).

Chaque métier comporte quatre règles

Les règles de métier sont au nombre de quatre :



Créativité
Ingéniosité
Mobilisation
de l'intelligence

Espace connoté +

Plaisir

Prise de risque
Dilemme
Doute, hésitation
Ambivalence
Confusion

Souffrance

Espace connoté -

- les règles techniques qui s'appuient sur les créations individuelles dont le collectif s'empare pour en obtenir des savoir-faire, une fois publicitè faite et expérience partagée dans le groupe ;
- les règles éthiques qui donnent le cadre moral de l'exercice professionnel ; véritable alchimie entre acceptable et transgression, la justesse des actes est ainsi déterminée afin d'être portée et appliquée collectivement ;
- les règles langagières qui, outre le fait de parler un métier, participent de l'identité professionnelle du groupe ;
- enfin, les règles sociales qui sont le ciment de la vitalité du collectif, qu'elles qu'en soient les modalités : ici, on se tutoie, là on s'embrasse ; ici on déjeune ensemble, là, on prendra le café chaque matin, jeux de rituels auxquels chacun souscrit au nom de l'appartenance au collectif !

Parce que les pairs partagent tout cela, ils seront légitimés à prononcer, à l'endroit du sujet inscrit dans son rapport au réel, un « jugement de beauté » portant sur la qualité de l'acte, du travail déployé pour mener à bien la tâche.

Si ce jugement relève du compliment, les effets en seront bénéfiques et la rétribution narcissique positive. Par contre, s'il s'avère critique, la désobligence de son caractère n'en sera que plus grande car émanant des « siens », et ce, même si le sujet tente de s'en défendre... en le déniaut.

Chaque sujet travaillant est soumis à des pairs et à des encadrants

Le sujet, en plus de ses pairs, est en relation avec ses encadrants. Ceux-ci, les « chefs », trouvent légitimité, quant à eux, à prononcer un « jugement d'utilité ».

La contractualisation d'objectifs en est une modalité d'application, une illustration évidente et formalisée : le salarié passe avec son N+1 un contrat d'objectifs qui prévoit la réalisation, à l'issue d'un temps donné, de tâches, de missions précises.

Au terme de ce délai, le bilan sera fait et sera l'occasion pour le N+1 de signifier à son subordonné si son travail a été utile ou non, en d'autres termes, « *objectifs atteints* » ou « *non atteints* ». Ce jugement est nécessaire, mais l'écueil de son énonciation serait une utilisation à des fins d'évaluation individualisante, inscrivant les salariés dans des processus de compétitivité, de rivalité, venant à l'encontre de la coopération et du partage entre pairs.

Par ailleurs, si d'aventure, le « chef » s'autorise à formuler une remarque relevant du registre du jugement de beauté : *versus* compliment, cela reste acceptable ; *versus* critique, le sujet n'aura de cesse de discréditer l'auteur de la remarque.

Cette attitude ne doit pas être considérée seulement comme réactionnelle, mais aussi et davantage comme la réponse à une inadéquation dans un système organisationnel bien défini. Bref, à chacun sa place !

Si des plaintes existent, si des ressentiments s'expriment sous quelque forme que ce soit, nous sommes fondés à penser qu'ils sont significatifs de quelque chose : tout comportement humain a un sens et, pour reprendre l'expression de Coulon : les « *gens ne sont pas des créatins sociaux* ». ⁶

Si pairs et encadrants sont, dans le paysage professionnel, positionnés et assignés à des fonctions de manière précise, leur mobilisation sera porteuse

3. F. Hutin Van Thuy, « Santé au travail ou santé et travail », *Performances* n°33, p. 31

4. F. Hutin Van Thuy, « Travail sous silence », *Performances* n°34, mai-juin 2007, p. 18.

5. F. Hutin Van Thuy, « Travail sous silence » et « Lorsque le réel du métier est fou », n°6 cités.

6. A. Coulon, *Ethnométhodologie*, coll. « Que sais-je ? », Presses Universitaires de France, 1987.

de sens à l'endroit du sujet. Ces deux types de jugement ont pour objet le faire, l'acte. Une fois formulés, témoignages de la reconnaissance du travail, ils offrent au sujet une rétribution symbolique, passant du registre du Faire à celui de l'Être. Le regard porté sur le travail par les autres participe donc de l'élaboration identitaire.

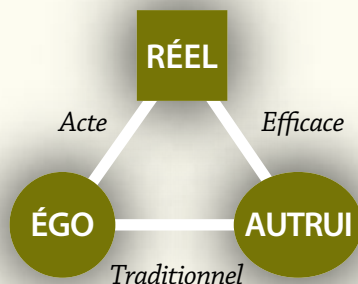
Mais, comment Faire et Identité se retrouvent-ils pris dans cette dynamique ?

« Le rapport entre Ego et le réel n'est jamais un rapport immédiat. L'accès au réel suppose toujours l'usage d'une instrumentation ou d'un dispositif. C'est dans les actes instrumentés sur le réel que s'éprouve le lien entre Ego et le réel parce que c'est à travers ces actes que s'objectivent et s'authentifient la qualité et la nature de ce lien, grâce auquel le sujet évite la folie. En d'autres termes, la reconnaissance ne porte pas sur Ego directement mais sur le Faire [...] C'est dans un second temps seulement que la reconnaissance de l'œuvre, du savoir-faire ou du travail d'Ego, peut être rapatrié par le sujet comme confirmation de son identité. »⁷

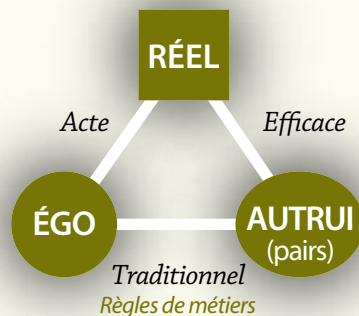
Si la construction de l'identité suppose le regard de l'autre porté sur soi, sur ce que l'on fait et ce, tout au long de la vie, arrêtons-nous sur la définition de Marcel Mauss concernant la technique et rapprochons-la de l'analyse formulée par Christophe Dejourns, Dominique Dessors et Pascale Molinier, dans une publication commune.

La technique est définie, selon Marcel Mauss, comme un « acte traditionnel efficace »⁸.

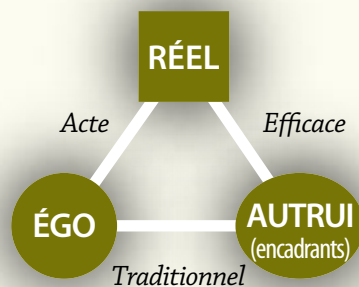
« Chacun de ces trois termes renvoie spécifiquement à l'un des rapports interactifs entre les trois sommets de l'identité pris deux à deux »⁹. Cette figuration triangulaire (schéma ci-dessous) nous permet de mieux saisir cette intrication.



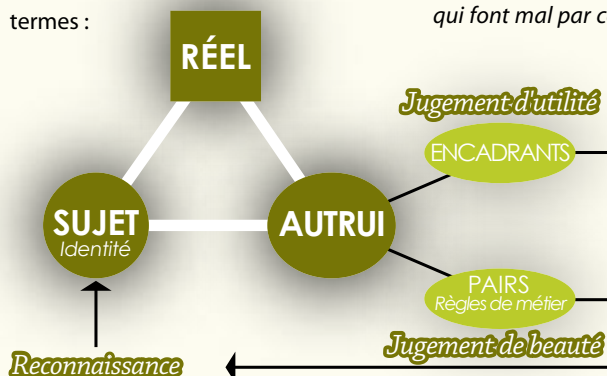
Concernant le jugement de beauté, les pairs s'adressent au sujet en lui indiquant ce qu'il en est de la manière dont il s'y est pris (acte) pour appréhender le réel du métier, manière colorée de l'empreinte des règles de métier (traditionnel) mais qui peut, le cas échéant, venir enrichir, par son caractère innovant, le « pot commun ».



Concernant le jugement d'utilité, l'encadrement se prononcera sur le résultat obtenu (efficace) par le travail déployé.



En d'autres termes :



Ce dernier schéma reflète, en quelque sorte, l'aboutissement de notre cheminement. À lui seul, il reprend l'ensemble de la problématique développée par la psychodynamique et la psychopathologie du travail.

En effet, il représente, non seulement, le rapport subjectif individuel dans lequel s'inscrit tout sujet travaillant, mais aussi précise la dimension collective, dessine les liens intersubjectifs qui sont actualisés et l'incidence de leur mobilisation sur l'individu.

À propos de la reconnaissance, si, de façon récurrente, la plainte revient sous diverses formulations : « on n'est pas reconnu... on est la cinquième roue du carrosse... on ne sait pas à quoi ça sert ce que l'on fait... on ne nous dit jamais rien... maintenant, c'est chacun pour soi : une fois le travail, tout le monde file... ». Elle est significative d'un besoin essentiel, à la mesure de sa récurrence et du caractère généralisant de son expression venant oblitérer le moindre signe témoignant du contraire.

Parfois, les salariés évoquent le fait que « on nous dit toujours quand ça ne va pas, jamais quand c'est bien ».

Pour le moins cette situation, même si elle revêt un caractère frustrant, a le mérite d'exister, c'est l'absence de reconnaissance qui est préjudiciable pour la santé du sujet.

Si, précédemment, nous avons précisé que « l'adaptation, versus souffrance, ne confère pas à l'échec : l'objectif peut être atteint, ce sont les processus mis en œuvre qui font mal par ce qu'ils mobilisent et le

7. Christophe Dejourns, Dominique Dessors, Pascale Molinier, *Documents pour le médecin du travail*, n°58, éd. INRS & min. du travail, direction des relations du travail, p. 112-117.

8. Marcel Mauss (1934b) « Les techniques du corps », *Journal de psychologie* 32, n°3-4, 15 mars-15 avril 1936, comm. présentée à la 5^e de psychologie, le 17 mai 1934, in Mauss (1985), p. 371.

9. Christophe Dejourns, Dominique Dessors, Pascale Molinier, *Documents pour le médecin du travail*, n°58.

10. Florence Hutin Van Thuy, « Lorsque le réel du métier est fou », *Performances* n°35, p. 10.

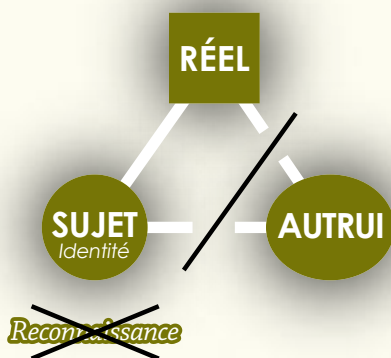
regard porté, dans l'après, sur ce qui a été en jeu »¹⁰, en l'occurrence, ici, c'est sur cette absence de regard que nous voulons insister.

La non-reconnaissance est vécue comme indifférence. Elle ouvre la voie à la souffrance et à la pathologie qui est, dans et à l'occasion du travail, comme nous l'avons illustré par différentes situations, pathologie de l'isolement, pathologie de la solitude. Mais le sujet ne souffre pas d'être seul, il souffre d'être seul dans sa confrontation au réel du métier !

François Sigaut, dans ses recherches sur l'ethnographie des situations d'enfermement¹¹, met en évidence des crises d'identité consécutives à des ruptures. Il évoque trois situations d'aliénation significatives de la perte de liens.

Nous laisserons de côté l'aliénation mentale qui relève du domaine psychiatrique, l'aliénation culturelle qui renvoie à la question d'une appartenance quasi-forcée à un groupe (cf. les sectes) pour nous intéresser essentiellement à l'aliénation sociale.

L'aliénation sociale est la conséquence de la rupture entre le sujet et les autres. L'acte de reconnaissance n'a pas eu lieu, la rétribution symbolique se trouve, ainsi, empêchée et l'élaboration identitaire entravée.



Une fois posée la problématique de la reconnaissance et de ses incidences, les pistes de prévention semblent évidentes : remettre de la parole pour faire sens !

Reinstaurer des liens entre les différents acteurs inscrits dans l'organisation du travail. Faut-il encore préciser les contours de cette dynamique !

À propos des formations

Les entreprises, qui s'engagent dans une politique de « meilleur être » pour leurs salariés, motivés par cette évidence : « *bien se sentira le salarié, mieux il sera motivé, moins il s'absentera* », privilégient souvent la dimension individuelle en proposant des formations sur, par exemple, la gestion du stress, la gestion des conflits, etc. Ces formations proposent des outils, des techniques utiles, pratiques en situation, mais elles tendent à mettre les personnes dans un projet idéalisant reposant sur un idéal de conduite efficace et de réussite.

donnant un mode d'emploi comportemental dont l'efficacité ne serait plus à démontrer. Il s'agit, par contre, que soit prise en compte la dimension du réel du métier, par le partage des expériences, en offrant des moments de discussion dont seule la dimension espace-temps serait formalisée.

Afin de garantir les conditions nécessaires à un débat authentique, un cadre éthique doit être, préalablement, défini et accepté, par l'ensemble des participants fixant, notamment, les principes de confidentialité et de respect d'autrui. En effet, la parole ne peut acquérir sa dimension constructive qu'en fonction



Ces formations, et ce, dans leur intitulé même, peuvent conduire à un risque, car « gérer » présuppose l'idée de maîtrise, de contrôle et situe alors le sujet dans une obligation implicite de résultats. S'il rate, s'il échoue, malgré les savoirs faire enseignés, il se trouve, seul, face à un risque psychologique : celui de la désillusion, de l'incapacité, de la honte et de la culpabilité.

Nous ne prétendons pas, dans notre propos, que toute formation soit vaine, mais nous pensons que les formations, pour être efficaces, doivent être fondées sur des présupposés, des convictions théorico-cliniques.

Il ne s'agit pas d'en rester à proposer des *check lists* de comportements, d'attitudes, de *process* à suivre, forme de prescription déniaient la dimension subjective en

de l'écoute du destinataire, écoute « risquée » s'il en est, qui repose sur une posture psychique authentique qui accepte d'entendre et de comprendre ce qui est dit, qui accepte de voir remis en cause ses *a priori* et qui écarte tout jugement. « *Pour que la parole circule, il convient d'être dans un rapport de confiance avec les autres, d'avoir des bases sécuritaires pour s'autoriser à parler.* »¹²

Mais, ces pistes, même si elles sont utiles, restent insuffisantes !

À propos des collectifs

En effet, une fois posée l'existence et la fonction des collectifs, nous nous inscrivons délibérément dans une démarche tournée vers eux. La place du débat et de la discussion reste donc fondamentale ! Cela revient à dire que nous souhaitons

11. François Sigaut, « Folie, réel et technologie », *Techniques et culture*, 15, 1990, p. 167-179.

12. Florence Hutin Van Thuy, « Lorsque le réel du métier est fou », *Performances* n°35, p. 18.

que soit redonné un espace où la parole puisse reprendre sa fonction structurante.

Nous pensons qu'il est essentiel de garantir (ou qu'ils se le garantissent eux-mêmes) aux collectifs professionnels ces temps informels où chacun s'exprime, à l'occasion du travail, et où le signifié est entendu et repris de façon collégiale, afin que le collectif continue à offrir les conditions de la santé, qu'elle soit somatique et psychique, évitant la spirale et le non sens de l'individualisation de et dans la pathologie.

Cette position éthique est militante, car la réalité, du point de vue de l'organisation du travail, est toute autre : les collectifs sont malmenés et se malmènent. Au nom d'espoirs de gains de productivité, de rentabilité, certaines entreprises réduisent les espaces d'échanges formalisés et informels. Cette démarche est illusoire, quant à son but, mais elle est génératrice de souffrance du fait de l'isolement organisée des sujets travaillants. Les collectifs, eux-mêmes, manquent

parfois de dynamisme et de vitalité, car la tentation de s'isoler est forte lorsque le métier fait mal, la déliaison et son impact mortifère sont à l'œuvre.

Cependant, la tentation de penser que la cause du malaise est à voir du côté de la « montée de l'individualisme » serait une erreur : la responsabilité serait posée, à nouveau, uniquement, du côté des personnes, sans prendre en compte les dimensions professionnelles relevant de l'organisation au sens large du travail et son impact.

Aussi, faut-il que les collectifs résistent à cette dérive individualiste, forme de repli défensif du sujet en souffrance, qu'ils résistent aux dérives individualisantes émanant de l'organisation du travail, pour se mobiliser dans un processus de lien et de vitalité.

De ce point de vue, leur responsabilité est engagée et cela est heureux car, de la sorte, pourront-ils sortir d'une plainte morbide, en trouvant les espaces nécessaires pour élaborer, par l'échange et le débat, les conditions pour que la santé

et le travail se retrouvent dans une dynamique constructive pour tous et pour chacun.

Alors, en guise de conclusion, place à la parole et, en un mot comme en cent, citons François Lévy :

« *Les passerelles sont des voies de liaison, d'échanges, de correspondances dont nous savons combien elles sont indispensables, mais combien grande en même temps est leur fragilité [...] En un mot comme en cent, il apparaît que nous soyons préposés à l'entretien de multiples passerelles qui se dessinent chaque fois que nous affirmons l'existence d'un lien et que nous sommes conscients de la nécessité de l'affermir contre la déliaison toujours à l'œuvre, faisant de nos actes de parole et d'écriture un mouvement novateur. En un mot comme en cent, donc : passerelle = nouveauté.* »¹³

13. François Lévy, éditorial des *Lettres de la Société de psychanalyse freudienne* n°8, « Passerelles », bulletin de la Société de psychanalyse freudienne, 2002, P. 9 et 11.

apprendre . comprendre maîtriser Éditions Préventique



Collection Les Cahiers de Préventique

Un dossier complet à partir d'études publiées dans Préventique sécurité, Performances et Phœbus Format 16 x 24 cm pour les n°s 4, 6, 7 et 8, 23 x 29,7 cm pour les n°s 1 et 5

- 8. *Le risque feu de forêt* 2006, 136 p. ISBN : 978-2-911221-41-9, **20 €**
- 7. *Les TMS* 2006, 104 p. ISBN : 978-2-911221-40-0, **16 €**
- 6. *Le stress professionnel* 2006, 144 p. ISBN : 978-2-911221-39-7, **20 €**
- 5. *Le harcèlement moral en milieu professionnel* 2003, 80 p. ISBN : 978-2-911221-22-2, **20 €**
- 4. *Risques de la sous-traitance* 2^e éd. 2005, 136 p. ISBN : 978-2-911221-34-6, **20 €**
- 1. *L'évaluation des risques* 2^e éd. 2003, 100 p. ISBN : 978-2-911221-19-2, **20 €**



www.preventique.org

Groupe Préventique. 37 et 68 cours de la Martinique, 33000 Bordeaux. Téléphone (commandes) : 05 57 87 45 68. Télécopie : 05 57 87 45 67. Mél : commande@preventique.org