

Subjectivité et travail

PAR MELIK HICHRI
CODE PERMANENT: HICM09098602

DOCTORAT EN TRAVAIL SOCIAL
SESSION : HIVER 2020

DANS LE CADRE DU COURS PRATIQUES D'INTERVENTION : TRS-9002

27 AVRIL 2020

Table des matières

Introduction	3
1. Le travail, une activité située	4
2. Travail et subjectivité.....	5
2.1 Les différents types de travail.....	6
2.2 La place de la parole au sein du travail.....	7
2.3 Trois niveaux de pensée.....	8
2.3.1 La pensée verbale	8
2.3.2 La pensée non verbale	8
2.3.3 Le langage sans pensée.....	9
3. L'engagement en quête de sens et l'activité empêchée comme facteurs de souffrance.....	9
Bibliographie	11

Introduction

« La subjectivité fait aujourd'hui irruption dans les activités de service, où le travail est fondamentalement intersubjectif. Les organisateurs du travail font explicitement appel à la subjectivité des professionnels dans les prescriptions et dans les formations qu'ils choisissent de dispenser. Quelle que soit sa position hiérarchique et fonctionnelle dans l'organisation, l'individu est sommé de ne pas se conformer à son rôle prescrit. Il est sommé d'être sujet, « autonome », « responsable », « créatif ». Il est invité à mobiliser son corps, ses émotions et sa pensée au travail » (Dujarier, 2006, p.44).

J'ai souhaité débiter ce travail par les mots de Marie-Anne Dujarier, car ils offrent une description succincte de la condition dans laquelle les professionnels évoluent. Lorsque je parle de professionnels, je fais référence à tous les corps de métier, qu'il s'agisse d'un opérateur téléphonique, d'un fonctionnaire administratif dans une multinationale ou encore d'un travailleur social.¹

La subjectivité, telle qu'elle est comprise ici, trouve son essence dans la psychodynamique du travail, discipline fondée par Christophe Dejours à partir des années 1970. Cette dernière se définit comme une approche qui met en lumière le rapport subjectif au travail. Autrement dit, elle permet de comprendre les relations entre les acteurs dans un contexte professionnel. Ses fondements reposent sur une approche interdisciplinaire de l'organisation du travail et des situations vécues, considérées à la fois comme sources de plaisir et de souffrance, mais aussi comme lieux d'émergence de stratégies défensives. Ces stratégies permettent aux individus de composer avec les exigences de leur environnement professionnel afin de préserver leur santé mentale (Alderson, 2004, p. 243).

L'objectif de ce travail est de décrire comment la subjectivité se manifeste dans le travail, comment elle a évolué et s'est rationalisée dans le contexte politique actuel, et comment elle se traduit dans l'activité des travailleurs.

¹ Le « travail social » est ici compris comme un champ de pratiques incluant les professions d'éducateur spécialisé, d'assistant social et d'animateur socioculturel, comme il est d'usage en Europe, et non pas en tant que profession à part entière comme il est entendu au Québec.

1. Le travail, une activité située

Comme je l'ai mentionné plus haut en citant les mots de Dujarier, le professionnel d'aujourd'hui doit mobiliser bien plus que les compétences techniques propres à sa profession. Il engage sa personnalité, son corps, ses émotions, son « être ». Selon Dejours (2001, p.7), dans une perspective clinique, le travail implique « 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. ». Cela signifie que, dans son activité, l'individu doit « jouer » avec les éléments de son environnement. Comme le suggère l'article de Mezzena (2012), ce qui s'opère au sein de l'activité relèverait presque d'un jeu d'équilibriste.

Selon Mezzena, l'activité est définie comme étant « située », c'est-à-dire qu'elle se déroule et se construit dans un contexte particulier et à un moment donné. L'activité s'organise en fonction de son environnement, à travers des éléments qui viennent l'influencer. Ces éléments, appelés « forces agissantes », peuvent prendre plusieurs formes : collègues, prescriptions, politiques sociales, objets divers, dispositifs d'intervention, etc.

Dans la mesure où l'activité se construit en lien avec ces forces et que ces forces sont en perpétuel mouvement, elles influencent en permanence l'activité, lui faisant « prendre des chemins imprévisibles et réorientent sans cesse son décours » (Mezzena, 2012, p.37).

En raison de cette imprévisibilité, il semble impossible d'anticiper entièrement le déroulement de l'action. Par conséquent, le professionnel doit continuellement s'ajuster au cours de l'action. Néanmoins, puisqu'il est lui-même une force agissante, les autres forces s'ajustent également à lui.

Dans son livre, *83 mots pour penser l'intervention sociale* (2010), Claude de Jonckheere aborde aussi la notion d'activité et vient appuyer cette perspective en indiquant que celle-ci est toujours « située » et qu'elle produit des transformations à la fois de l'environnement et des individus. En ce sens, puisque « le sujet est une partie du monde, en transformant le monde il se transforme lui-même, car il est transformé en retour par ce même monde qu'il est en train de transformer » (p.30).

Afin de mener à bien leur mission, les professionnels réalisent des agencements et des ajustements constants des forces agissantes par le biais de leur subjectivité. Cette implication de soi à l'intérieur des méandres de l'activité en mobilisant leur « intelligence pratique », c'est-à-dire un savoir-faire exercé au quotidien dans des microdécisions (Boutet, 2001 ; Doucet, 2016), prend tout son sens dans ce que Dejours et Gernet (2012), à l'instar de Clot et Faïta (2000), nomment « l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif ». Cette conception de l'activité ne distingue pas la prescription d'un côté et l'activité de l'autre. Pour parvenir à exécuter une tâche, il est indispensable pour le professionnel de faire preuve d'ingéniosité, d'inventivité et d'initiative. Le travail peut ainsi être défini comme un ensemble d'activités déployé par les travailleurs pour venir résister à ce qui n'est pas prescrit par l'organisation du travail (Davezies, 1991). En effet, la tâche prescrite ne suffit pas à produire le travail, car il est nécessaire que quelqu'un fasse preuve d'ingéniosité et d'initiative pour donner vie à sa conception.

Le travail prescrit, à lui seul, ne suffit donc pas à générer la production, car pour cela, il faut que quelqu'un l'imagine, l'incarne et que quelqu'un se mette au travail (Davezies, 1993). C'est donc un travail d'équilibre entre « exigences de la tâche » et « intentions du sujet » qui suppose la mobilisation entière de la subjectivité.

2. Travail et subjectivité

L'agir des professionnels en fonction des forces agissantes peut s'avérer être une tâche ardue. En effet, s'ils se laissent trop influencer par elles, leur mission peut se complexifier. C'est précisément à cet instant que se manifeste « l'intelligence pratique » (Boutet, 2001) des professionnels, car ils doivent « travailler de concert » (Mezzena, 2012) avec ces forces pour atteindre leur objectif. Ainsi, les professionnels modifient et exploitent ces forces en leur attribuant une importance relative, afin qu'elles n'influencent pas fondamentalement l'action et qu'elles ne déterminent pas entièrement son déroulement.

Au sein de ces forces, les professionnels doivent également veiller à respecter le mandat auquel ils sont soumis. Cependant, sachant que des éléments de l'environnement viennent perpétuellement modifier le cours de l'action, il semble difficile de respecter le cadre prescrit par le mandat sans faire, à un moment ou un autre, des entorses à celui-ci

Ce décalage entre le mandat et l'activité réelle se retrouve dans les travaux de la psychodynamique du travail sous la forme de distinction entre le travail prescrit et le travail réel. Cette thématique n'est pourtant pas propre à la psychodynamique du travail ; elle trouve également ses fondements dans des disciplines telles que l'ergonomie, la sociologie et la psychologie du travail (Dujarier, 2006 ; Linhart, 2009). C'est en s'appuyant sur ces différentes approches que l'analyse psychodynamique du travail, développée par Christophe Dejours, tente d'appréhender le travail sous toutes ses dimensions (Davezies, 1993).

Dans cette section, nous nous intéresserons donc à ce décalage tel qu'il est envisagé dans les travaux de la psychodynamique du travail, mais également à l'évolution des modes opératoires, comme le présente Boutet (2001).

2.1 Les différents types de travail

En s'appuyant sur les travaux de Freud, la subjectivité interviendrait dans deux processus distincts de l'activité. Dans *L'interprétation des rêves* (1900), Freud définit deux processus de travail inconscients : l'un tend à produire le rêve, tandis que l'autre permet de l'analyser. Cette distinction peut être transposée à la compréhension du processus de mobilisation de la subjectivité au travail. Elle peut ainsi être divisée en ce que Dujarier (2006) nomme le « travail d'élaboration » et le « travail d'interprétation ». Le premier correspond aux mécanismes d'actions déployés par le sujet « pour arriver à agir » à partir d'un processus d'élaboration du travail situé. Le second se retrouve sous le vocable « travail vécu », c'est-à-dire ce qui recouvre le travail subjectif d'interprétation du travail en tant que « *statut, condition et action* ».

Cependant, il existe d'autres formes de travail ; le travail prescrit, le travail réel, le travail réalisé et le travail vécu (Dujarier, 2006).

Travail prescrit

Le travail prescrit fait référence à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé. Ce travail vise à « faire faire » aux autres par l'intermédiaire de protocoles et de comportements à appliquer et à adopter pour atteindre des résultats définis par des objectifs. Il peut se manifester sous plusieurs aspects : injonctions subjectives et comportementales, telles que l'attitude à adopter ou la tenue vestimentaire ; modes opératoires destinés à faciliter la production de service ; formalisation de normes professionnelles (ce qui est interdit ou autorisé), etc.

Travail réel

Cette forme de travail correspond au travail invisible, c'est-à-dire ce qui a réellement été fait pour que « ça marche ». Elle coïncide avec les gestes qui sont faits par les opérateurs sans que ceux-ci soient prescrits dans des normes préétablies. C'est donc ce qui « est fait » en pratique pour atteindre l'objectif.

Travail réalisé

Celui-ci fait référence au résultat obtenu par l'activité, « ce qui a été fait ». Il représente le produit de l'articulation entre le travail réel et le travail prescrit. D'ailleurs, ce modèle est utilisé par les managers dans l'intention de mesurer l'efficacité des employés.

Travail vécu

Le travail vécu renvoie à la dimension du sens et de l'émotion. C'est la manière dont une personne perçoit « ce qui a été fait ». Même si deux individus effectuent la « même chose », leur interprétation peut varier en fonction de leur ressenti et de leur perception.

A travers ces différents types de « travail », les rapports qui existent entre l'individu et le travail sont donc multiples et permettent de saisir des éléments concrets et visibles de l'organisation, mais également subjectifs et invisibles (Dujarier, 2006). Ainsi, par ce travail interprétatif et d'élaboration de l'activité, Dujarier en déduit que l'individu n'est pas uniquement un « acteur » qui exécute des actions pour remplir sa fonction, mais il est également un « sujet » au sein de l'action par sa capacité à prendre des initiatives grâce à sa propre subjectivité.

2.2 La place de la parole au sein du travail

A l'heure actuelle, la place du langage dans l'activité est devenue essentielle. Selon Boutet (2001), le travail serait devenu intellectuel. Ce qu'il convient de saisir dans cette formule, c'est que la fonction des activités du langage (communiquer lire et écrire) a été profondément modifiée par les nouvelles formes de management (robotisation, nouvelles technologies).

Ce qui caractérise le modèle de F.W. Taylor se concentre en deux principes généraux (Alter, 2012). Le premier consiste à réduire la place des hommes dans le processus de production et le second fait référence à l'objectif économique qui a pour but de maximiser la prospérité des employeurs et des salariés. Ce dernier principe propose donc d'augmenter la productivité des machines et des hommes pour pouvoir générer un profit maximum.

La maximisation de l'activité se traduit par la division du travail (horizontale et verticale). D'une part, les tâches seront parcellisées entre les individus afin d'automatiser le geste en le rendant le plus simple possible, le travail se verra en principe accéléré et, d'autre part, par la division du travail intellectuel de conception et le travail d'exécution, c'est-à-dire en standardisant la tâche en déterminant le bon geste à effectuer pour atteindre un niveau de productivité maximum.

Ainsi, dans le taylorisme, l'activité était contrôlée, pour ne pas dire surcontrôler. « Parler fait perdre du temps, distrait, empêche de se concentrer sur les gestes à accomplir » (Boutet, 2001b, p.20) et le travail était donc considéré comme antagoniste à la parole. Cependant, dans ce contexte ouvrier, le langage n'était pourtant pas inexistant. La tâche étant extrêmement précise, celle-ci était détaillée dans des modes opératoires. « En quelque sorte, la conception du travail doit être écrite, l'exécution du travail doit être muette » (Boutet, 2001, p.58). Néanmoins, comme Boutet le fait également remarquer, l'impossibilité de communiquer par la division du travail n'a pas empêché les salariés de développer « un langage intérieur » (p.59).

2.3 Trois niveaux de pensée

En s'appuyant sur les travaux de Lev Vygotski, Josiane Boutet (2001) parvient à développer son propos sur la relation entre le langage et la pensée en proposant 3 dimensions de pensée. La pensée verbale, la pensée non verbale et le langage sans pensée (ou impensé social).

2.3.1 La pensée verbale

La pensée verbale s'exprime sous une forme extérieure et intérieure. L'exercice de la pensée verbale extérieure se déploie selon plusieurs pratiques qui consistent à « mettre en mot » ce qui est pensé par le biais de discours, dialogues, documents écrits, etc. Elle est donc verbale et scripturale. En ce qui concerne la pensée verbale intérieure, elle se retrouve sous la forme de ce que nous avons envie d'appeler des « rêveries ». A savoir des pensées qui nous sont propres où comme l'explique Boutet (2001, p.65), en parlant des ouvriers de la période taylorienne, la possibilité « *d'être en pensée ailleurs, avec d'autres êtres, dans d'autres situations* ». Ce qui caractérise cette dimension, c'est son caractère conscient et volontaire où la pensée intérieure transforme la parole en « pensée pour soi-même » alors que la forme extérieure transforme la pensée en parole (Doucet, 2016, p.24).

2.3.2 La pensée non verbale

La pensée non verbale fait référence au domaine technique ou comme nous l'avons mentionné auparavant, à l'intelligence pratique. En d'autres termes, il s'agit du savoir-faire des praticiens,

mais qui peine à être traduit en mots ou en théories. Ce savoir se transmet donc par l'observation et non par l'explication.

2.3.3 Le langage sans pensée

Cette modalité de pensée fait référence à l'inconscient (Doucet, 2016). Il renvoie au discours appris, à la récitation par cœur (Boutet, 2001) donc à l'utilisation de mots sans en connaître fondamentalement le sens (sens commun). C'est un langage automatique par lequel on utilise des mots-valises qui ne requiert pas un engagement intellectuel et qui peut se manifester de différentes manières ; par le lapsus, l'expression des émotions et les routines. Cette dernière forme de pensée est caractéristique des nouvelles formes de rationalisation du travail (Boutet, 2001).

3. L'engagement en quête de sens et l'activité empêchée comme facteurs de souffrance

La subjectivité des métiers de la relation a pour corolaire une forte implication de l'individu en termes d'engagement personnel qui, dans le contexte de singularisation et de subjectivation croissante du travail, la source de souffrance du travail pourrait être expliquée par un sens nouveau donné au travail (Doucet et Dubois, 2016).

En effet, la transition qui s'est réalisée entre le modèle taylorien et le modèle managérial de la nouvelle gestion publique (NGP) est venue modifier le sens donné au travail. La NGP a fait émerger l'idée que parler pouvait être une ressource économique et un facteur de productivité, ce qui aura deux conséquences majeures en ce qui concerne le statut du langage (Boutet, 2001, p.59), la généralisation du recours à l'écrit et l'émergence d'une nécessité de communiquer.

L'usage de la parole et plus généralement du langage dans le cadre des politiques sociales de la NGP peut, selon Périlleux (2016) se retrouver à prendre un « *tour ambigu* ». En effet, l'usage de la parole peut se faire « *instrument d'aveu* » où, ajustée au gouvernement néolibéral, la parole peut alors procéder d'un processus de normalisation de la santé, de l'apprentissage, d'autocontrôle, etc. (Périlleux, 2016). Comme le souligne très justement Boutet (2001, p.70),

« on est passé d'un système de production qui contraignait les corps, qui les soumettait à des gestes répétés et automatisés, mais qui laissait la pensée « libre dans la tête », à

un système qui libère les corps des contraintes physiques, qui fait advenir des êtres parlants, mais des êtres dont la pensée et l'expression peuvent être corsetées dans une parodie de communication, dont la pensée, parfois, peut même quitter la voix et le corps, laissant une scène du travail vide d'intelligence. »

Ensuite, et toujours selon Périlleux (2016, p.128-129), pour que l'usage de la parole soit possible, le cadre institutionnel dans lequel évoluent les professionnels se doit d'être solide. Toutefois, les conditions dans lesquelles exercent les professionnels ont fortement changé et placent les praticiens dans le paradoxe de la responsabilité qui risque de mettre à mal le sens de leur engagement et leur capacité à tenir le cadre de leur rencontre avec les usagers.

Cette difficulté à pouvoir exercer leur métier est définie par Yves Clot (Changer le travail, s.d.) par le terme « d'activité empêchée ». Pour être empêché, un travail n'est « ni fait, ni à faire », c'est une activité dans laquelle on ne réussit pas à se reconnaître. Lhuillier (2007) nous explique que c'est en allant plus loin que la distinction entre le travail prescrit et réel et de la prise en compte des contraintes dans l'exécution de la tâche qu'il a pu développer cette notion. C'est donc en s'intéressant non pas uniquement à la réalisation de ce qui « se fait », mais aussi à ce qui ne « se fait pas », « ce qu'on ne peut pas faire » et « ce qu'on cherche à faire sans y parvenir » qu'il puise son analyse.

Cette perte de sens du travail que Boutet appelle « scène de travail vide d'intelligence » semble donc vouloir être comblée par les professionnels qui seraient partis à la quête d'un sens en « mettant de sa personne » pour effectuer un travail de qualité. En effet, s'il met quelque chose provenant de lui dans le travail, c'est parce qu'il est en attente d'une rétribution, une reconnaissance de son utilité et une reconnaissance esthétique (Davezies, 1993, Gernet et Dejours, 2012). C'est par son engagement dans un travail de qualité, qu'il tirera du plaisir, et donc une reconnaissance, par les autres, mais également pour lui-même.

Ainsi, l'épuisement au travail provient d'un trop grand engagement de la part des praticiens qui entretiennent une relation extrêmement sensible avec leur activité (Doucet et Dubois, 2016). En faisant cette relation à la fois un outil et le but de leur travail d'accompagnement (Périlleux, 2016), leur vulnérabilité s'intensifie dans un modèle entrepreneurial. Comme l'ont démontré de nombreux travaux (Dardot et Laval, 2010 ; Gaulejac, 2010), la restructuration des organisations axées vers une gestion managériale et la productivité serait la cause de cet

épuisement. En effet, il y aurait une continuité entre les procédures de contrôle, la subjectivité et la créativité des sujets au travail (Doucet et Dubois, 2016).

Bibliographie

Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29 (1), 243-260. <https://doi.org/10.7202/008833ar>

Alter, N. (2012). Taylor et l'organisation scientifique du travail. Dans : Alter, N. éd., *Sociologie du monde du travail*, 5-24. Paris : Presses Universitaires de France. DOI:10.3917/puf.alter.2012.01.0005.

Boutet, J. (2001). Le travail devient-il intellectuel ?. *Travailler*, 2(6), 55-70. DOI : 10.3917/trav.006.0055

Boutet, J. (2001b). La part langagière du travail : bilan et évolution. *Langage et société*, 98(4), 17-42. DOI:10.3917/lis.098.0017.

Changer le travail. (s.d.). *Plaisir et souffrance au travail, Entretiens avec Yves Clot et Christophe Dejours*. Repéré à <https://www.changerletravail.fr/plaisir-et-souffrance-au-travail>

Clot Y., Faïta. D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4

Dardot, P, Laval, C. (2010). La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale. Paris : La découverte

Davezies, P. (1991). Elements pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail. *Colloque national de la Société française de psychologie*, Clermont-Ferrand

Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail, Comprendre le travail, *Éducation permanente*, 3, 116, 33-46.

De Jonckheere, C. (2010). *83 mots pour penser l'intervention en travail social*. Genève : ies

Dejours, C. (2001). Subjectivité, travail et action. *La pensée*, 328, 7-19. Repéré à <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k62036881/f9.image>

Dejours, C. & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 75-91. doi:10.3917/nrp.013.0075.

Dujarier, M. (2006). Travail et organisation : quelques définitions. Dans Dujarier, M., *L'idéal au travail*, 43-54. Paris: Presses Universitaires de France.

Doucet, M.-C. (2016). Activité et langage des métiers relationnels. Une sociologie de

l'implicite. Dans Doucet, M.-C., et Viviers, S. (dir.). *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, 13-34. Québec : PUL

Doucet, M.-C., Dubois, D., (2016). Repères pour la thématique subjectivité et travail. Le thème de l'engagement personnel dans les métiers de la relation en milieu institutionnel et communautaire au Québec. Dans Doucet, M.-C., et Viviers, S. (dir.). *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, 141-158. Québec : PUL

Gaulejac, V. (2010). La NGP ; nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 83-98. <https://doi.org/10.7202/044221ar>

Lhuilier, D. (2007). L'activité mise en souffrance. Dans : D. Lhuilier, *Cliniques du travail*, 193-224. Toulouse, France: ERES.

Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7(1), 71-83. doi:10.3917/nrp.007.0071.

Mezzena, S. (2012). Engagement des travailleurs sociaux depuis le partenariat avec l'environnement : agencements et formation des valeurs. *Revue Forum*, 136, 37-46.

Périlleux, T. (2016). Le coeur battant du travail relationnel. Métiers mis en danger et répliques cliniques. Dans : Doucet, M.-C., et Viviers, S. (dir.). *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, 123-139. Québec : PUL.