

# **Evolutions du monde du travail et pratiques psychologiques : soin ou développement du pouvoir d'agir**

**Dominique LHUILIER**  
**Professeure – Chaire de Psychologie du Travail, CNAM**

L'histoire de la psychologie du travail est profondément marquée par les transformations du monde du travail et des demandes sociales émergentes. Et cette histoire a contribué à façonner les représentations des pratiques du psychologue du travail : psychotechnicien au service de la mesure des aptitudes pour une « meilleure » adaptation de l'homme à la rationalisation industrielle, consultant expert en matière de « ressources humaines » et de développement organisationnel, analyste-concepteur des systèmes d'information et des interfaces homme-machine... Aujourd'hui, la sensibilité croissante à la problématique « subjectivité et travail » convoque de plus en plus de psychologues dans ce champ et l'hétérogénéité des pratiques est manifeste.

Sans revenir sur les débats autour de l'assimilation de la psychologie du travail à la psychologie appliquée, comme discipline finalisée par la recherche de solutions pratiques à des demandes concrètes, nous soulignerons plutôt la nécessité de penser les rapports entre l'action en milieu de travail et la conceptualisation scientifique.

Si les pratiques psychologiques sont ici – comme ailleurs – orientées par les demandes émergentes, on ne peut se dispenser d'une interrogation sur les processus qui façonnent leur production, sur les problématiques privilégiées comme les formes de réponses attendues. Les pratiques des psychologues ne peuvent être définies seulement par les commandes sociales. Il nous faut aussi penser les cadres théoriques et éthiques sur lesquels fonder ces interventions, les ressources à mobiliser pour les préserver de leur instrumentalisation à des fins adaptatives et productivistes.

## ***Subjectivité et travail***

La sensibilité croissante à la problématique « subjectivité et travail » est observable tant à travers sa place dans le débat social que dans divers types de publications. L'attention est le plus souvent portée sur les effets délétères du travail sur la santé somatique et, de plus en plus, sur la santé psychique. L'analyse des transformations du monde du travail et leurs incidences

subjectives s'impose pour éclairer les signes polymorphes du mal-être, voire de la souffrance au travail.

Depuis les années 80, les exigences du travail sont devenues plus fortes et, dans le même temps, les moyens nécessaires pour y répondre ont été réduits. La radicalisation des contraintes tient d'abord à une double précarisation. Précarisation de l'emploi tout d'abord par la promotion de la flexibilité externe, synonyme de réduction des effectifs et d'augmentation de la sous-traitance. Précarisation du travail aussi par la flexibilité interne qui se traduit par la multiplication des réformes de structures, des réorganisations et réaffectations. Le chômage, dans un tel contexte, n'est plus seulement abordé comme un « stock » à réduire, mais comme un « flux » mobilisant nombre de professionnels en charge de l'accompagnement des personnes dans les épreuves qu'elles ne manqueront pas de connaître à un moment ou un autre de leur vie professionnelle. Les exclus du monde du travail font l'objet de dispositifs institutionnels étroitement encadrés par les contraintes économiques et les mesures étatiques de gestion de l'emploi. Le champ, devenu classique de « l'insertion par l'emploi » pour « des publics en difficulté » est en pleine expansion. Mais, l'accompagnement psychologique tend à se généraliser aux différentes phases de la vie professionnelle : dès l'entrée dans la vie active, tant les jeunes qui peinent à trouver un emploi, jusqu'à la préparation au départ à la retraite, en passant par les reconversions ou mobilités forcées, le conseil en reclassement pour les travailleurs handicapés ou les personnes faisant l'objet d'une procédure d'out-placement, le bilan et l'orientation professionnelle, le « développement du potentiel » et la gestion des carrières...

Une autre évolution majeure et massivement soulignée concerne l'intensification du travail. La charge et les rythmes de travail augmentent par l'effet combiné de la pression des exigences dites de compétitivité, de la réduction des effectifs, de la diminution du temps de travail (la mise en place des 35h sans recrutement ni redéfinition de l'organisation du travail), et aussi par l'attribution de nouvelles activités. On pense ici notamment à celles relatives aux procédures de qualité qui tendent à se généraliser, à la mise en œuvre de la traçabilité, ou encore à celles qui concernent l'organisation du travail, de plus en plus déléguées par l'encadrement aux salariés. Ici, le « stress », comme catégorie de sens commun, est devenu un modèle explicatif majeur pour donner forme et exprimer le malaise ressenti dans l'expérience du travail. Et la prégnance de la référence au stress dans le monde du travail révèle non seulement l'intensité de la pression, l'augmentation des exigences, mais aussi la réduction des ressources pour y répondre : ce ne sont pas les « épreuves du travail qui sont stressantes mais l'impossibilité de les aménager ou de les surmonter. Le « stress » a d'abord été présenté comme la « maladie » des dirigeants, des cadres, des métiers dits à responsabilités. Il tend

aujourd'hui à se généraliser, notamment dans l'ensemble des activités de service où la part du travail relationnel est essentielle. La massification du service amplifie les contradictions entre l'invitation à personnaliser la prestation pour en améliorer la qualité et la standardisation-normalisation du travail destinée à dégager des gains de productivité. L'intensification du travail pousse à l'uniformisation du service alors même que la qualité du service rendu est mesurée par des indices de satisfaction du « client » qui attend d'abord un ajustement de l'offre à la singularité de sa situation et de ses besoins.

Le travail dans son ensemble se transforme quand il est tout entier absorbé dans cette logique de la relation de service, de la relation à l'autre : il devient de plus en plus équivoque en ce qu'il confronte à une plus grande indétermination des « problèmes de conscience ». La relation de service désigne un travail effectué pour des individus et en relation directe avec eux. Et ce « pour » peut être transformé en « sur », voire en « à » imperceptiblement, réalisant ainsi une altération majeure des finalités officiellement définies. Tout travail accompli pour autrui confronte à la complexité des arbitrages entre ce qui est juste ou injuste, bon ou mauvais, vrai ou faux... complexité radicalisée par l'intensification du travail. Mais, et ceci nous semble essentiel, « ce n'est pas tant le nombre de personnes impliquées qui semblent inquiéter les professionnels, que les divergences de conceptions sur ce qu'est ou devrait être leur travail, sur la nature du mandat donné par le public, sur les possibilités et les moyens d'intervention, ainsi que sur le rôle particulier imparti à chaque catégorie, avec ses responsabilités et gratifications spécifiques (...). Il existe au moins un accord général clair dans l'usine sur l'objet à produire. Un tel accord est souvent absent des institutions où on fait des choses pour ou aux personnes (E. C. Hugues, 1956-1996).

A cette absence d'accord perceptible à travers les contradictions contenues dans les prescriptions organisationnelles s'ajoute une autre évolution sensible et majeure : l'érosion des médiations collectives dans le rapport entre le professionnel et son « client » ou « usager », comme dans le rapport entre le salarié et son employeur. La fragilisation des cadres d'élaboration collective des repères et critères de l'action que sont les collectifs de travail et les communautés professionnelles, s'opère de diverses façons : la précarité des équipes aux ajustements variables en fonction de dispositifs en réseaux ou de groupe-projets, la dilution de la référence au métier au profit de principes de mobilité, adaptabilité, polyvalence, la dégradation de la socialisation professionnelle et des conditions d'apprentissage, de transfert des savoirs et des savoir-faire, les temps de préparation, de pause, de formation, d'entretien des compétences professionnelles, des échanges autour des pratiques de métier étant considérés comme des temps improductifs et donc à réduire au minimum.

Les groupes d'appartenance, comme cadres contenant et signifiants, sont menacés dans leur continuité : ils n'offrent plus que des inscriptions précaires, toujours susceptibles d'être retirées, des espaces à investir au risque de ruptures successives et de recompositions coûteuses (Lhuilier, 1997). Les épreuves de la solitude en situation de travail sont encore alimentées par l'individualisation de la « gestion des ressources humaines » : individualisation des rémunérations, des temps et des rythmes de travail, des carrières, des parcours de formation, des dispositifs et critères d'évaluation...

La figure du salarié moderne est celle d'un « intérimaire permanent » (Castel, 1982), sans tradition ni racine, apte au changement, disponible et adaptable en toutes circonstances. Le glissement des qualifications vers la notion de compétences, comme la promotion de l'initiative de l'autonomie et de la responsabilité, suggèrent que les appuis doivent être trouvés sur ses ressources propres.

La valorisation de la mobilisation subjective dans le travail tient à la « découverte » (post-taylorienne) de la centralité de l'homme et à la production de nouvelles pratiques managériales censées optimiser la gestion de cet immense gisement de productivité que sont les « ressources humaines ». Les changements décrétés, toujours présentés comme indispensables à l'intérêt conjugué de l'organisation et de ses membres, devraient offrir à ces derniers des opportunités nouvelles d'affirmation et d'épanouissement de leur ego. La fin du taylorisme aurait sonné, libérant inventivité et autonomie alors même que celles-ci doivent rester fixées aux rivages de la productivité et son évaluation comptable.

Cette rationalisation de la subjectivité conduit à ce que M. C. Carpentier-Roy (1996) désigne comme le clivage acteur-sujet. Elle évoque là l'illusion de la conjugaison fusionnelle de la liberté et de la contrainte : « l'acteur contraint cohabite avec le sujet libre sans que soient opérantes les dialectiques qui nourrissent ou doivent nourrir leur coexistence. Alors, le sujet, pour survivre, nie ce que subit l'acteur contraint ou à l'inverse, l'acteur ignore ce que le sujet libre désire : l'acteur-sujet est ainsi séparé d'une partie de ses représentations ».

La quête illusoire de l'autosuffisance fait écho à l'idéologie individualiste qui occulte la nécessité de repères symboliques et qui se déploie dans le déni de l'inscription dans une chaîne et une histoire. Chacun est sommé d'être acteur de son projet professionnel, de développer son « portefeuille de compétences », d'être l'entrepreneur de sa vie. C'est donc dans l'individu et lui seul que se trouve la clé de ses réussites comme de ses échecs. Cette inflation du « psychologisme » conduit à une occultation de la question sociale au profit d'une approche individualisante et culpabilisante, chacun étant renvoyé à ses propres insuffisances.

Dans un tel contexte, l'usure physique et psychique gagne du terrain et on voit se multiplier les signes d'une altération de la santé au travail. On pense ici aux maladies professionnelles

dont le nombre ne cesse de progresser et dont la gravité conduit à des mises en invalidité. Les troubles musculo-squelettiques (TMS), pathologies de surcharge, viennent en tête des maladies liées au travail. Ils montrent que, contrairement aux idées reçues, les contraintes physiques de travail n'ont pas été résorbées par l'automatisation et autres nouvelles technologies. Le travail répétitif sous contrainte de temps est loin de régresser et ses effets sur le plan sanitaire sont manifestes. Ici, l'usure tient aussi à l'accroissement de la charge psychique de travail : le corps porte les traces de la cadence imposée mais aussi d'une auto-accélération au service de l'anesthésie de la pensée. Le calibrage et l'intensification du geste imposent un formatage qui enferme les potentialités, un « reste » qui est refoulé, voire réprimé. Et cette opération de contre-investissement constitue une part importante du « travail » et de la fatigue associée.

Les pathologies de l'activité empêchée ont été largement soulignées dans les analyses du travail taylorien. Wallon (1932-1976) traite de cette amputation du mouvement qui génère une tension continue source de dissociations délétères. Y. Clot (1999) met en évidence des dissociations nouvelles qui tiennent à « l'équivoque appel à une initiative à la fois convoquée et répudiée, condamnant l'homme à un retrait et parfois à une solitude qui sont à la mesure de l'injonction ambiguë à participer dont il devient l'objet ». Ces dissociations psychiques induites par une mobilisation subjective, à la fois sollicitée et récusée, sont à l'origine de ces frustrations, fatigue, stress, usure, burn-out... fréquemment relevés dans les milieux du travail.

### ***La problématique de reconnaissance***

On peut entendre la question de la souffrance ou du plaisir au travail comme celle d'un mésusage de soi ou, inversement, comme un usage satisfaisant aux exigences d'une quête d'accomplissement de soi (Schwartz, 1992). Le plaisir est lié à l'action, mais pas à n'importe quelle action : celle que la personne puisse reconnaître comme sienne, qui réponde à ses valeurs, son idéal, qui réponde au double enjeu de la relation au travail : trouver du sens à cette action et en tirer une double reconnaissance, à la fois à ses propres yeux (en termes d'image de soi) et aux yeux des autres.

Ainsi, au-delà du rapport opératoire à l'objet de travail, il est toujours question d'un rapport symbolique entre sujets : c'est lui qui autorise la reconnaissance sociale et la validation des pratiques. Or, les plaintes relatives au défaut de reconnaissance occupent aujourd'hui le devant de la scène. On pense ici à la hiérarchie sociale des professions et des activités, prestigieuses, valorisées ou méconnues voire stigmatisées. Le prestige social (entendu en

terme de reconnaissance) et la désirabilité de chacune des tâches attribuées contribuent à la construction de cette échelle non plus technique, mais de valeurs du travail. La division du travail est autant une question de respectabilité (et donc d'image de soi) que de compétences et savoirs spécialisés, ce qui est délégué-relégué au bas de cette hiérarchie constituant le champ du « sale boulot ». Cette notion de « sale boulot » (traduction de « dirty work ») est empruntée à E. C. Hugues (1957-1983). Il souligne que « le métier est l'un des éléments pris en compte pour porter un jugement sur quelqu'un et, certainement, l'un des éléments qui influence le plus la manière dont on se juge soi-même (...). Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi, et même de son destin dans son unique existence ».

Tout travail implique des jugements en termes de valeur et de prestige. Et tout discours sur le travail réalisé comporte une rhétorique de la valorisation de soi et de la distinction qui passe par l'occultation, l'évitement, la délégation du « sale boulot ». Là où l'objet de travail est frappé de désaveu ou de condamnation (les déchets ou les résidus sociaux par exemple), ceux qui sont en charge de son traitement se voient contaminés par ce même jugement. Au point que nombre d'entre eux taisent leur profession (éboueurs, égoutiers, surveillants de prison, ouvriers du nettoyage, policiers...) ou le masque derrière des périphrases ambiguës (Lhuilier, 2005).

Mais aujourd'hui, cette division morale et psychologique du travail tend à se généraliser et c'est l'ensemble des activités qui semblent tomber dans la catégorie du « sale boulot ». Il y a comme une obscénité à parler du travail réel, des difficultés rencontrées, des écarts aux prescriptions et aux objectifs affichés. La prévalence d'une conception gestionnaire du travail (de Gaulejac, 2005) favorise une méconnaissance des situations de travail réelles. Leur appréhension passe par le filtre d'indicateurs et ratio divers, l'essentiel étant de rendre les tableaux de bord, plus que la réalité, conformes aux prévisions fixées. Les pratiques managériales en matière de prévention des accidents du travail en sont une parfaite illustration : il est moins question d'améliorer l'état de sécurité des unités de travail que de corriger, « toiletter » le taux de fréquence des accidents en agissant sur la régulation des processus de déclaration de diverses manières.

Le défaut de reconnaissance des contributions déployées pour que le travail se fasse, pour faire face au réel, comme le déni de la délégation implicite de la gestion des contradictions inhérentes aux activités, concourent au silence sur le travail réel, et ce d'autant plus que pèsent menaces et/ou culpabilité. Ainsi, aux activités productives proprement dites s'ajoutent des activités de dissimulation du travail réel – toujours non conforme aux exigences prescrites – et des activités de simulation de la conformité attendue (Dujarier, 2006). La déréalisation

des discours et des représentations relatives au travail creuse la distance entre ce que chacun éprouve comme vrai et ce qu'il est acceptable de montrer.

Le simulacre met en scène une contrefaçon du travail et relègue dans les coulisses le travail concret. Dès lors, ce n'est plus seulement d'un défaut de reconnaissance sociale dont il s'agit. Il est aussi question, et c'est l'autre face de cette problématique de la reconnaissance, de l'impossibilité de se reconnaître dans son travail. Comment savoir si ce qu'on fait est efficace, juste, correct, pertinent, utile ? Comment décider de ce qui est « du bon boulot » ? Comment trouver du sens à ce qu'on fait quand il n'y a plus d'espace pour dire ce qu'on fait, pour débattre du travail et des critères de l'action ? Le sens ne se décrète pas, il ne se prescrit pas. Il est toujours co-construit dans un double mouvement d'investissement de désirs inconscients et de validation sociale. La quête de sens renvoie à la question de la place faite au désir et à la sublimation comme expression socialisée de la pulsion. La sublimation ne peut s'accomplir que si l'engagement rencontre une reconnaissance sociale et un système de valeurs propres à un métier, une communauté de travail. Le sens de l'action ne peut être exclusivement construit par celui qui la réalise : il est toujours le produit d'une construction intersubjective. Celle-ci nécessite échanges, débats, confrontations. Sur fond d'intensification du travail, de discours et procédures qualité et de déni du réel au travail, se déploie une souffrance sourde à la mesure de l'écart croissant entre le travail réalisé et le travail rêvé, celui qu'on voudrait pouvoir faire et qu'on ne parvient pas à faire. Le renoncement au travail bien fait à un coût psychique très lourd : c'est se faire de plus en plus mal à produire quelque chose dont on est de moins en moins fier. Et quand le salarié estime ne plus pouvoir faire un travail de qualité, il le vit comme une indignité personnelle (Théry, 2006).

La critique adressée à sa propre activité crée un malaise diffus, un sentiment général d'être contraint à faire du « sale boulot », et ce jusqu'à la honte de ce qu'on peut être amené à faire, en particulier dans nombre de professions dites de la relation (enseignants, soignants, travailleurs sociaux, guichetiers, commerciaux...). Or, la honte ne se partage pas. Elle renforce le silence sur le travail et l'isolement de chacun.

La montée de la violence dans les situations de travail est encore le produit de ces forces de désintégration sociale qui constituent des individus solitaires aux prises à des relations intersubjectives sans médiation collective assurant une fonction de tiers. Violences externes ou internes, agressions, insultes, maltraitance, harcèlement, placardisation (Lhuilier, 2002), qui renouvèlent les pathologies post-traumatiques classiquement décrites à propos des accidents du travail.

### ***La clinique du travail***

La prise de conscience plus aigüe des effets de la dégradation des situations et des milieux de travail sur la santé psychique se traduit par un accroissement des demandes d'intervention psychologique.

Ici, les pratiques et les cadres référentiels sont hétérogènes. Comment soutenir les professionnels en butte aux épreuves du travail ? S'agit-il de traiter, guider, éduquer, orienter ? La nébuleuse de « l'accompagnement », ou sa polysémie ouvre sur une diversité de pratiques plus ou moins prescriptives, plus ou moins centrées sur le sujet ou sur l'organisation du travail. Dans ce champ, les psychologues sont nécessairement confrontés à une série de questions qu'ils ne peuvent éluder sans risques éthiques. Les principales concernent les dérives d'un psychologisme grandissant qui conduit à responsabiliser les salariés dans « l'autogestion » de leur vie professionnelle, l'ambiguïté d'un travail d'accompagnement dont on ne sait plus s'il est au service des personnes ou de l'organisation, l'occultation des questions sociales au profit d'une centration sur « les problèmes personnels » du salarié et la scène de l'intrapsychique, la pose de « perfusions psychologiques » (du type groupe de parole, coaching individuel, relaxation, cellule d'écoute de la souffrance au travail...) pour aider à supporter l'insupportable, la résurgence de l'hygiénisme qui promet de moins souffrir au travail par la conformité aux « bonnes pratiques », aux recettes de « qualité de vie » (faire du sport, surveiller son alimentation, son sommeil, son niveau de stress...).

La clinique du travail ouvre des perspectives alternatives (Clot, Lhuilier, 2006). Face à ces évolutions du monde du travail et aux formes que prennent les demandes d'intervention adressées aux psychologues, elle constitue un cadre de réflexions théoriques et méthodologiques qui peut soutenir leurs pratiques et leurs enjeux éthiques.

La clinique du travail recouvre différentes orientations : la psychopathologie du travail (Billiard, 2001), la psychodynamique du travail (Dejours, 1993), la clinique de l'activité (Clot, 199), la psychologie sociale clinique du travail (Lhuilier, 2006). Au-delà de leurs divergences, des traits communs peuvent être dégagés, qui fondent les dispositifs proposés : l'importance de la demande et de son analyse, la dimension collective des cadres d'élaboration, l'intervention comme répondant à un double projet de connaissance et de changement, « un projet qui répond à la fois aux préoccupations pratiques d'acteurs se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable » (Rapoport, 1973), et enfin une visée non plus d'adaptation aux contraintes du travail mais d'extension du pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail et sur eux-mêmes, « c'est-à-dire le développement du sens de leur expérience et celui de son efficacité » (Clot, 2001). Il s'agit

bien de gagner des marges de liberté d'action, de se dégager des impasses problématiques pour inventer de nouvelles manières de faire et de penser, celle-ci supposant un travail d'élaboration collective, un travail de resymbolisation de l'expérience subjective d'un milieu de travail.

La visée poursuivie est moins du côté du soin que du développement des possibles, de la création. Et cette élaboration implique la restauration des collectifs de travail, de métiers comme « espace transitionnel » qui favorise la pensée, la parole libre et le désir de construire (Winnicott, 1967-1975). La mise en perspective du jeu winnicottien et des processus transitionnels avec l'activité de travail, puisant à la fois dans le donné, l'inventaire des ressources disponibles, dans la mémoire collective des manières de faire, dans les repères et les règles de l'art du métier, mais aussi dans le créé, dans l'invention, permet à l'écrasement du travail comme essentiellement hétéro déterminé.

La restauration du travail collectif rompt avec le travail additif et permet de réaliser que les difficultés que chacun rencontre ne sont pas les siennes propres mais qu'elles tiennent à l'exercice d'un métier dans de nouvelles conditions à aménager ensemble.

Ici, le « soutien psychologique » n'est pas réductible à la prise en charge d'une détresse individuelle ; il est plutôt dans l'accompagnement d'un travail de pensée sur la crise du travail et les dangers qu'elle fait planer sur la santé mais aussi sur la citoyenneté.

## **Bibliographie**

Billiard, Isabelle 2001. *Santé mentale et travail*, Paris, La Dispute.

Carpentier-Roy, Marie-Claire 1996. « Nouvelles organisations du travail : paradoxes et souffrances », *Revue Internationale de Psychosociologie*, 111, 5, 17-24.

Castel, Robert 1982. « L'homopsychologicus », *Autrement*, 43, 131-143.

Clot, Yves 1999. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

Clot, Yves ; Lhuilier, Dominique 2006. « Perspectives en clinique du travail », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1, Toulouse, Erès.

De Gaulejac, Vincent 2005. *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.

Dejours, Christophe 1990. *Travail. Usure mentale*, Paris, Bayard.

Dujarier, Marie-Anne 2006. *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

Hugues, Everett C. 1996. *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS.

Lhuilier, Dominique 1997. « Fragilisation des conditions nécessaires à la constitution identitaire » in Aubert, de Gaulejac, Nauridis (s/dir), *L'aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer, 301-311.

- Lhuilier, Dominique 2002. *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- Lhuilier, Dominique 2005. « Le sale boulot », *Travailler*, 14, 73-99.
- Lhuilier, Dominique 2006. *Cliniques du travail*, Toulouse, Erès.
- Rapoport, Robert N. 1973. « Three dilemmas in action–research », *Human Relations*, 1968, 23, trad. Fr. dans *Connexions*, n°7.
- Schwartz, Yves 1992. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*, Toulouse, Octarès.
- Théry, Laurence (s/dir) 2006. *Le travail intenable*, Paris, La Découverte.
- Wallon, Henri 1932-1976. *Lecture de Wallon, H., Choix de textes*, Paris, Editions Sociales.
- Winnicott, Donald W. 1971-1975. *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard.