

Jacques RHÉAUME

Professeur, Département des communications de l'Université du Québec à Montréal
(2001)

“La fin du travail ou le travail sans fin?”

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca
Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de: "Les classiques des sciences sociales"
Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une bibliothèque fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay, sociologue

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca

à partir du texte de :

Jacques Rhéaume, “**La fin du travail ou le travail sans fin?**”. Texte d'une conférence publié dans Crise de société... recherche de sens. Actes du colloque du 10 mai 2001, pp. 31-48. Montréal: L'Association canadienne pour la santé mentale, section Montréal, 2001, 123 pp.

L'auteur est professeur, Département des communications de l'Université du Québec à Montréal

[Autorisation formelle accordée par l'auteur, jeudi le 11 mai 2006, de diffuser le texte de cette conférence dans Les Classiques des sciences sociales]



Courriel : rheaume.jacques@uqam.ca

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

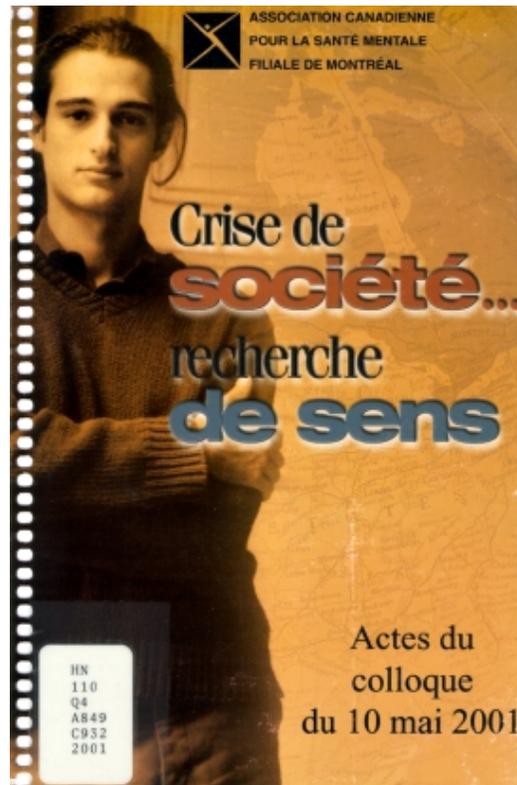
Édition numérique réalisée le 11 mai 2006 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



Jacques Rhéaume

Professeur, Département des communications de l'Université du Québec à Montréal

“La fin du travail ou le travail sans fin?”



Texte d'une conférence publié dans Crise de société... recherche de sens. Actes du colloque du 10 mai 2001, pp. 31-48. Montréal: L'Association canadienne pour la santé mentale, section Montréal, 2001, 123 pp.

Table des matières

[Introduction](#)

[Les transformations du monde du travail en Amérique du Nord](#)

[Le néoproductivisme](#)

[Le productivisme optimal](#)

[Cadre théorique](#)

[Résultats observés dans diverses études](#)

[Le métier de syndicaliste](#) : l'idéalité au travail

[Le professionnel de la santé](#) : l'idéal impossible

[Le professionnel de la télévision](#) : un idéal de métier en péril

[Les stratégies défensives](#)

[Conclusion](#)

[Références bibliographiques](#)

Jacques Rhéaume,
“La fin du travail ou le travail sans fin?”

Texte d'une conférence publié dans *Crise de société... recherche de sens. Actes du colloque du 10 mai 2001*, pp. 31-48. Montréal: L'Association canadienne pour la santé mentale, section Montréal, 2001, 123 pp.

L'auteur est professeur, Département des communications de l'Université du Québec à Montréal

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

Évoquer la fin du travail, c'est parler d'une ambiguïté. Il y a d'abord la fin du travail comprise comme un terme, un arrêt, voire la disparition du travail, ce qui renvoie à toute une remise en question d'une société et des personnes définies strictement par le travail. (Voir à ce sujet l'ouvrage de Jérémie Rifkin, *La fin du travail*, aux éditions La Découverte et Boréal [Montréal et Paris, 1996].) C'est indiquer aussi une autre remise en question, celle, très fréquente, de la place trop grande que prend le travail dans la vie, alors qu'on veut vivre d'abord pleinement les activités libres, les relations avec les proches, etc., et travailler après. Ou, encore, travailler, c'est occuper un emploi pour assurer son indépendance financière, point.

Mais il y aussi la fin du travail conçue comme le sens et la valeur du travail dans la vie des personnes et des sociétés. Pourquoi travaillons-nous ? Pouvons-nous retrouver, dans le travail, un mode d'expression de notre créativité, de notre solidarité sociale, d'un sentiment d'utilité, d'un lieu de reconnaissance ? Ou, au contraire, fait-on l'expé-

rience de degrés toujours plus subtils d'aliénation, d'un travail pour d'autres, qui éloigne toujours plus loin de soi ?

Il existe une même ambiguïté dans la seconde partie de notre titre : *Le travail sans fin*. D'une part, il y a cette façon de travailler sans fin, que beaucoup connaissent, où le travail n'a de limites, de terme. Il s'agit de toujours travailler, toujours plus, jusqu'à épuisement, au besoin. Qu'est-ce donc qui peut ainsi faire courir autant ? D'autre part, il est question d'un travail sans fin qui perd son sens, sa signification, sa valeur pour notre vie et pour la société : crise du sens d'un travail déboussolé, éclaté et, encore une fois, aliénant. Enfin, il y a cette fausse dichotomie d'un ou opposant la fin du travail au travail sans fin, sauvée peut-être par notre point d'interrogation. Nous précisons tout de suite que ce ou doit être lu aussi comme un *et* (la contradiction ne nous effraie pas), comme nous allons le montrer plus loin. En effet, la fin du travail s'accompagne paradoxalement du travail sans fin.

Sans prétendre ici refaire une fois de plus les grandes synthèses de l'évolution de nos sociétés, nous devons situer globalement la question du travail dans l'évolution de nos sociétés nord-américaines (États-Unis et Canada), pour reprendre notre questionnement sur le sens donné au travail et ses liens avec la santé mentale.

Les transformations du monde du travail en Amérique du Nord

[Retour à la table des matières](#)

Soulignons brièvement quelques grandes tendances de nos sociétés industrielles « avancées », que certains qualifient de sociétés hyperindustrielles (Aubert *et al.*, 1991) ; d'autres, de postindustrielles ; et d'autres encore, de postmodernes. Remarquons, dans l'usage de ces termes, une radicalisation progressive de la crise ou des changements que suggère chacune de ces notions. La société industrielle, fondée sur les rapports sociaux du travail, passe à un stade « avancé », plus développé, ou fait un saut qualitatif majeur dans l'hyperindustriel, ou se

décompose et passe à une autre forme de société indéfinie, « post », fondée sur un cadre de pensée autre que moderne : là, le sens se perd, devient recherche pure de l'après.

Nous penchons, pour notre part, vers une conception prudente du changement, optant quand même pour l'hyperindustriel, ce mode d'être social où le travail change de signification et de place. L'ouvrage récent de Rolande Pinard sur la révolution du travail est des plus intéressants à cet égard. La thèse qu'elle défend relève le primat accordé désormais, comme force intégrative, à l'organisation et au management. L'organisation, la société organisée supplantent le travail, au nom de l'emploi flexible et de l'économie capitaliste. Cela est assez proche de ce que nous signifions par l'expression hyperindustriel : *hyper* est cet élément linguistique qui, selon le *Petit Robert*, « exprime l'exagération, l'excès, le plus haut degré ». Il désigne ici un changement très important qui modifie radicalement les rapports sociaux de travail.

Dans ces sociétés hypermodernes, un paradoxe se pose : dans l'ensemble, les sociétés sont de plus en plus riches et productives, mais il y a crise du travail et de l'emploi ainsi qu'un appauvrissement relatif de la majorité de la population. Autre constat remarquable : malgré des progrès importants dans le monde de la culture et de la politique, l'économique se présente comme l'explication première de la situation actuelle. En fait, ce primat de l'économique masque deux aspects complémentaires et moins évidents : la montée hégémonique du capitalisme financier drapé de mondialisation et l'envahissement dans toutes les sphères de la société du tout organisationnel et du tout gestionnel. Reprenons quelques traits de ces évolutions.

Le néoproductivisme

[Retour à la table des matières](#)

Plusieurs grands modèles socio-économiques sont possibles. Un modèle domine pourtant dans beaucoup de pays, dont le nôtre : le **modèle néoproductiviste**, un mélange de néolibéralisme (le libre-échange) et de néotaylorisme (le productivisme optimal). Ce modèle

est d'abord un discours qui prend la forme d'une idéologie. Il se présente comme une explication totale, sans réplique, dominante, se fondant sur la primauté du marché libre. Un de ses arguments : l'échec du socialisme, comme l'illustre la chute du communisme dans les pays de l'Est. Un autre : les limites des nationalismes et des appareils d'États coûteux. Et un terme fétiche : la mondialisation des échanges dans un marché libre.

Le productivisme optimal

[Retour à la table des matières](#)

Le **productivisme optimal** se veut la poussée que l'on remarque dans des milieux de travail de plus en plus nombreux. Il génère des changements importants. On le retrouve surtout dans l'entreprise privée, les usines de transformation ou des entreprises de pointe, mais il sert de modèle dans tous les autres secteurs où il s'implante toutefois fort inégalement. Ce modèle productiviste repose sur les quelques principes néotayloristes.

- La chaîne de travail doit être intégrée complètement, du premier fournisseur jusqu'au client. Il faut le moins possible de pertes, de délais, de tampons de toutes sortes. C'est ce qu'on appelle techniquement l'approche des flux tendus.
- Un surcontrôle de qualité, tout le temps, dans le détail, par tout le monde, doit à chaque étape être maintenu. Le juste à temps doit être précis, pour reprendre l'une des stratégies de réorganisation du travail.
- Contrairement à ce que pensait le vieux Frederick Taylor, des travailleuses et des travailleurs très flexibles, mobilisés et polyvalents sont nécessaires. Ils doivent être en mesure d'aller à plusieurs endroits, de faire plusieurs choses, le tout dans des temps variables, par équipes ou seuls ou en réseaux.
- Des idées concrètes, applicables, doivent venir de ces mêmes travailleurs, afin d'aider à une meilleure intégration de la chaîne de production et du contrôle.

En fait, ces caractéristiques du travail sont intégrées dans un modèle englobant qu'est l'organisation flexible. Dans ce contexte, la flexibilité va jusqu'aux emplois. En pratique, cette flexibilité totale est cependant inatteignable, mais c'est un but qui est poursuivi « à petit pas » (le *Kaizen*, comme disent des japonais), et on le vise toujours. Ce modèle est, pour bon nombre de gens, stimulant et extraordinaire. C'est aussi ce qui sous-tend un discours pénétrant toutes les sphères de vie, celui de l'excellence, du meilleur, du parfait, et cela, au travail, à l'école des « compétences », dans une vie sexuelle épanouie, par des enfants doués, etc.

Ce modèle **productiviste** introduit une nouvelle hiérarchie à l'échelle des industries, des entreprises, des départements, des équipes et des individus. Il y a des secteurs et des individus hyperproductifs ; puis des secteurs en déclin ou plus ou moins stables, notamment une grande partie de l'univers des services et, particulièrement, des services publics ; et enfin un secteur de plus en plus important d'exclus : chômeurs, assistés sociaux, marginaux, etc. Certains analystes prévoient à plus ou moins long terme un partage en trois tiers (de Gaulejac et Léonetti, 1994) pour chacun de ces groupes. Plusieurs études montrent aussi la configuration en sablier (Lipietz, 1996) des économies occidentales : une classe supérieure un peu plus forte, une classe inférieure nettement plus importante et la réduction considérable de la fameuse classe moyenne.

Ainsi, nous pouvons grossièrement définir trois grandes situations typiques de travail à risque.

- 1) Un petit nombre de « chanceux » sont en **surtravail** ; on leur demande de plus en plus et on leur accorde de bonnes, voire d'excellentes conditions de travail.
- 2) Un nombre de plus en plus grand de gens ont un emploi **précaire** : à temps partiel, à contrat, temporaire, souvent non choisi, etc. Dans ces cas, on se dit qu'il faut bien travailler. Même si l'on ne da pas beaucoup de protections sociales, on n'a pas le choix. Entre ces deux situations, il y a tous ceux qui ont des *jobs*, des emplois plus réguliers, mais plus ou moins intéressants, plus proches d'un travail d'exécution. Ces deux

grands groupes forment, par contraste au premier, l'univers du **sous-travail**, précaire ou peu satisfaisant.

- 3) Un groupe d'exclus provenant de l'un ou l'autre des groupes précédents : **les sans-travail**.

Chaque situation a ses risques de **méfais psychologiques et &impacts sur la santé mentale**, laquelle est définie sommairement ici comme un rapport d'équilibre entre une qualité de sujet libre et autonome et le monde social, matériel, qui nous entoure.

- Le surtravail peut brûler celui qui s'y engage à fond de train et se défonce. Le surtravail blesse en profondeur ceux qui décrochent ou ceux qui ne peuvent pas suivre, tout en restant accrochés de l'intérieur.
- Le sous-travail insécurise, ronge, dévalorise, écœure. Ou bien endurecît à l'extrême.
- L'exclusion (le non-travail), c'est la grande peur, l'horizon appréhendé des premiers décrochages liés aux réductions de personnel, aux mises à pied, aux changements très fréquents d'emplois de plus en plus précaires, etc. C'est surtout la condition d'un nombre croissant de personnes en survie.

Le milieu de travail n'est cependant pas un facteur unique d'impact sur la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs. Cette santé est globale, implique **la vie hors travail** : les relations primaires, familiales, de couples ; les loisirs ; les activités sociales, politiques, culturelles ; la vie personnelle. Il y a un rapport paradoxal entre cette vie privée et le travail.

Quand un secteur va mal, on est porté à surinvestir l'autre. Un exemple classique : l'humiliation vécue au travail devient violence familiale. Mais la frustration affective dans le couple devient aussi parfois un décrochage ou un surinvestissement au travail, c'est selon. On peut, comme gestionnaire, ou chercheur, ou syndicaliste peut-être bien séparer ces deux mondes : travail et vie privée. L'ami, le conjoint ou le voisin da pas à intervenir dans le milieu de travail. Pourtant, la travailleuse et le travailleur ne peuvent pas dissocier ainsi ces deux mondes. La survalorisation d'un pôle a toujours des répercussions sur l'autre. Beaucoup de stratégies de réorganisation du travail impliquent

d'ailleurs, indirectement, un choix de vie plus global, demandant une disponibilité de plus en plus exigeante de la personne, et ce, en temps, en énergie, en préoccupation mentale et en investissement émotif pour le travail. En pratique, donc, le travail conditionne la vie privée. Et réciproquement. Plusieurs constatent d'ailleurs que les crises profondes des valeurs, entre autres celles qui concernent la famille, ont des effets directs sur la tendance à surinvestir le travail comme forme compensatoire inadéquate.

C'est dans ce contexte très général qu'il faut poser la question de la santé mentale au travail. En relation avec ce qui précède, nous examinons ici quelques exemples qui témoignent de situations difficiles de vie au travail, caractérisées par l'engagement des personnes et la construction idéale du métier confrontés aux contradictions internes de l'organisation -contradictions résultant en grande partie des changements dans l'évolution actuelle du monde du travail. Ces recherches ont été réalisées dans le cadre d'une approche appelée **psychodynamique du travail**. Nous avons publié récemment l'essentiel de ces études dans un livre collectif, sous la direction de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, *Le travail et ses malentendus* (1999).

Cadre théorique

[Retour à la table des matières](#)

- Le travail est une condition fondamentale de la construction positive de la santé mentale. Il permet à la personne de se définir, par un processus de construction identitaire, et de se réaliser dans ses compétences, comme il permet à la société de se produire elle-même. Notons que le concept de travail est défini ici dans le sens d'un idéal type, comme expression d'une activité humaine créatrice en contexte parfait.
- Le travail est une source importante de plaisir et de souffrance, selon que ce travail permet ou non la réalisation de soi, par le développement des compétences, la réalisation d'une production ou d'un service utiles, bien faits et reconnus comme tels par les pairs et les supérieurs.

Cette reconnaissance est une composante essentielle de la construction identitaire.

- Le travail est d'autant plus structurant qu'il se réalise en collaboration avec des collègues, selon des liens de confiance, dans ce que nous nommons des collectifs de travail, soit des groupes fonctionnels d'employés qui, en interdépendance, travaillent ensemble à réaliser une œuvre commune. Le travail de coordination de la gestion est un élément essentiel de cette dynamique.
- Quand l'organisation du travail ne réalise pas ces conditions, elle est source de souffrance : charge mentale ou psychique trop fortes, absence des conditions de développement de soi et de ses compétences, non-reconnaissance, isolement, etc. L'individu va alors se défendre et adopter des stratégies individuelles ou, avec ses collègues de métier, élaborer des stratégies collectives pour diminuer, éviter ou supprimer cette souffrance.
- C'est l'étude des aspects de plaisir ou de souffrance et des moyens de défense collectifs ou individuels qui permet de saisir concrètement ce qui fait problème ou non dans l'organisation du travail. Par l'examen des conditions habituelles de travail, les travailleurs peuvent saisir, avant qu'il ne soit trop tard, les conduites à risque pour la santé mentale et identifier par eux-mêmes les pistes possibles de changement.

Résultats observés dans diverses études

Le métier de syndicaliste : l'idéalité au travail

[Retour à la table des matières](#)

Le problème porté à notre attention concerne de nouveaux enjeux liés aux multiples réorganisations du travail qui interpellent le monde syndical. Dans ce temps actuel de restructuration des entreprises, sur le plan des relations de travail, de la négociation de la convention collective ou de la défense des membres, directement auprès des personnes en difficulté ou indirectement dans les structures, les représentants syndicaux sont sollicités de toutes parts. Par conséquent, les présidents de syndicat et les conseillers syndicaux vivent des bouleverse-

ments liés à leur rôle, qui se transforment en nouvelles exigences et se répercutent sur leur santé mentale. « On vit des pressions nouvelles » et « on a du monde qui craque », disaient les représentants syndicaux à l'origine du projet. Les cas d'épuisement professionnels s'additionnent et se traduisent par des absences prolongées et des séquelles importantes pour la santé, avec les coûts divers que cela entraîne pour les personnes concernées et le système social en entier.

Trois idéaux pour un emploi

La question centrale qui se dégagait des échanges touchant le travail de conseiller syndical est ce que nous pouvons appeler une forte « charge d'idéalité », qui sous-tend la charge de travail concrète. En effet, être conseiller syndical *repose sur* trois idéaux de référence qui définissent l'orientation du travail et sont sources de motivation profonde. Ces dimensions sont l'engagement, la participation à un mouvement social et le défi de la compétence.

Ces composantes du travail de conseiller sont autant de facteurs produisant cette charge d'idéalité et font appel à des valeurs et à des aspirations fortes. Cet appel est sans limites, défini comme un idéal de performance toujours à améliorer. Des conseillers rappelaient, pour illustrer cette ouverture sans limites, qu'il y a même une clause dans leur convention qui prévoit, pour eux, une disponibilité ouverte, « selon les besoins du service ».

Or, tout cela se réalise dans un contexte plus difficile, comme tous l'ont souligné : transformation du syndicalisme, réduction de revenus, compression du nombre de postes, réduction des moyens, image publique peu favorable, tâche de plus en plus lourde. Certains de ces aspects sont vécus d'autant plus difficilement qu'ils entrent en conflit certain avec l'image idéale qu'on pouvait se faire d'un conseiller syndical. Son travail comporte plusieurs sources de souffrances.

- Peu de reconnaissance de la part des dirigeants ou des collègues dans le travail bien fait ; par conséquent, des blâmes faciles quand ça mal. Dans les termes de la psycho-dynamique du travail, le regard qui est porté sur ce dernier s'appelle la reconnaissance, et celle-ci est essentielle à la construction identitaire. Il ne s'agit pas d'un regard porté sur

l'individu, ni d'une reconnaissance qui se traduirait par une tape dans le dos, ni être l'employé du mois. Il s'agit du jugement des autres sur ce que l'on fait et qui est double : un jugement d'utilité porté par la hiérarchie ou la clientèle, qui se traduit par une reconnaissance matérielle et sociale d'une personne pour son travail bien fait ; puis, le jugement de beauté, c'est-à-dire celui des pairs, du collectif, de la communauté, qui reconnaît que le travail est « bellement » fait selon les règles de l'art du métier. Ce dernier jugement confirme à la fois l'individualité et l'appartenance. Cette rétribution se traduit sous forme d'identité. Ce retour à la théorie West pas vain ; il permet de mieux comprendre la souffrance des conseillères et des conseillers, qui exprime un manque de reconnaissance.

- Une autonomie professionnelle piégée. Elle se vit dans la solitude et la culpabilité, conduisant à des surcharges.
- Des contradictions internes fortes : fonctionnement inadéquat de l'organisation du travail, difficulté du débat démocratique, luttes de pouvoir, perte du sens de l'action syndicale.

Les mécanismes de défense

Les premiers mécanismes de défenses utilisés sont de l'ordre des réactions individuelles pour diminuer l'impact des souffrances au travail. Il s'agit d'activités de compensation ou de retrait, permettant de supporter le travail sans le remettre en cause :

- faire de l'exercice physique, plus de sport ;
- pratiquer des passe-temps ;
- prendre des congés et envisager une retraite précoce.

Deux formes d'idéologie défensive de métier, de comportements et de discours fortement valorisés et normatifs ont été repérées, à savoir

- 1) la surcharge, comme symptôme et défense ;**
- 2) la gestion du surmenage professionnel.**

Dans le premier cas, la surcharge est vécue en fait sous le mode d'une source de référence et de fierté, signe du vrai militant. De même, dans le second cas, même si l'on doit déplorer l'existence des cas d'épuisement professionnel, il est indiqué qu'il est possible de « gérer son *burnout* », signe des capacités d'un bon conseiller.

C'est cela, pensons-nous, qui peut être à la source d'une construction idéologique qui consiste à déplacer la perte d'idéal et de motivation vers l'acceptation de l'idée que les contradictions liées à l'organisation du travail relèvent de problèmes personnels de gestion du temps et du rapport personnel à la santé mentale. Cette idéologie peut tenir dans les formules suivantes.

- Si vous avez des problèmes de surcharge, c'est une situation de fait et c'est à vous de vous en occuper ; c'est votre problème. Si, malgré tout, les pressions sont trop fortes et que vous ne parvenez pas à vous protéger de la surcharge, évitez au moins le surmenage professionnel (*burnout*) ou apprenez à ne pas revivre de telles situations.
- Les difficultés liées au métier de conseiller ou à l'organisation du travail deviennent progressivement des questions personnelles qui ne mettent pas en cause, directement, le contexte de travail.

Le professionnel de la santé : l'idéal impossible

[Retour à la table des matières](#)

Cette étude a été réalisée à la demande d'un groupe d'employés, dans un établissement de santé et de services sociaux de première ligne, servant en grande partie des gens défavorisés en milieu urbain.

La souffrance au travail

Les sources les plus importantes de souffrance sont liés à deux éléments.

- 1) Un mode de gestion des ressources humaines rigide, oppressant et, dans plusieurs cas, abusif.
- 2) La pauvreté du climat de travail dans l'établissement de santé.

Dans tous les groupes, les témoignages sont multiples au sujet des abus d'une gestion loin des personnes, axée sur l'application rigide des

règles et procédures, voire éprouvante et humiliante dans plusieurs cas.

- Telle personne nous a dit comment elle s'est sentie harcelée par la gestion au moment de son congé de maladie. On demandait preuve sur preuve, des déplacements contraignants, des vérifications démontrant que, de toute évidence, on ne la croyait pas.
- Une autre personne a appris à la dernière minute qu'elle était mutée ailleurs, dans une équipe recomposée, et ce, sans aucune consultation.
- Untel a dû passer énormément de temps et d'énergie pour obtenir un changement d'horaire lié à une urgence personnelle.

Le collectif et la reconnaissance

Tout cela a eu bien sûr des effets négatifs sur différentes composantes d'un travail structurant que sont la reconnaissance, l'autonomie et la présence d'un collectif. Il existe un sentiment généralisé d'une absence de reconnaissance de la part de la hiérarchie. « Quand les gestionnaires nous abordent, nous a-t-on raconté, ce n'est jamais pour s'informer de notre travail, mais plutôt pour vérifier si les règles et les procédures sont respectées. Ils ne veulent pas reconnaître l'utilité et la valeur de notre travail. Il n'y a jamais de félicitations. »

Aussi, il y a des problèmes de reconnaissance entre collègues, et cela est fortement relié à l'absence de véritable collectif de travail au sens de la définition de la psycho-dynamique du travail, à savoir « des groupes fonctionnels de travailleurs qui en interdépendance travaillent ensemble à réaliser une oeuvre commune ». Le travail de la gestion est un élément essentiel de la dynamique collective.

Stratégie défensive : idéalisation et idéal impossible

Les travailleurs mettent de l'avant l'importance du travail professionnel avec les clients, ce qui s'accompagne d'une forme d'idéalisation de la clientèle et du métier. « Il n'y a pas de problème dans mon rapport avec le client, nous a-t-on dit. C'est là que tout se passe. » Certaines personnes mentionnent, il est vrai, l'alourdissement de leur tâche individuelle et de la gravité des cas et des situations des personnes

qui les consultent. Mais cette charge est vite contrebalancée, dans le discours, par la grande valorisation accordée au travail réalisé auprès des gens, celui-ci servant de principal ancrage et de source quasi unique de sens du travail. « C'est une charge lourde, mais c'est là que je trouve ma motivation. » ou « C'est eux [les clients] qui me font apprécier ce que je suis et ce que je peux faire. Ce n'est pas mon organisation. », font partie des déclarations que nous avons entendues.

Nous trouvons dans ce fort investissement auprès de la clientèle un processus d'idéalisation dans la mesure où, en quelque sorte, ce rapport est détaché du contexte organisationnel et social plus large, et où tout semble se résumer dans un rapport interindividuel entre professionnel et client, et ce, envers et contre tout. Apparaît ainsi une figure de clivage : c'est le bon client, c'est la mauvaise organisation. Comme professionnel, on est du côté du client. Cette situation entraîne les travailleurs à banaliser les risques inhérents à certaines activités professionnelles et à adopter ainsi des comportements à risques. Par exemple, l'amour du client fera oublier que ce dernier peut être agressif et dangereux.

En fait, l'amour du client et du métier est présenté comme une position de légitimation du travail par opposition à une gestion qualifiée de technocratique et d'inhumaine et dont on n'attend plus rien. Nous qualifions de conflictualisation impuissante la dynamique créée par cette mise en place, car ces stratégies se traduisent par le repli, le retrait, la rupture, l'adaptation paralysante. Elles minent à la base toute entreprise collective de reprise en main de la situation et d'engagement dans l'organisation. Ces stratégies expriment, à des degrés divers, la rupture du lien entre l'individu et l'organisation.

En même temps, c'est comme si les intervenants partageaient, en tant qu'employés, la même impuissance que leurs clients démunis vis-à-vis la société. En effet, ces professionnels se sentent eux aussi peu insérés dans leur organisation et tout aussi démunis pour changer la situation. C'est comme s'il y avait une identification par similarité.

Cette idéalisation du rapport à la clientèle s'accompagne d'un rapport complexe à l'histoire professionnelle de chacun dans le centre de santé et au contexte social de la clientèle. Cela s'exprime fortement

par une autre expression métaphorique autour du deuil : il faut faire le deuil des idéaux de changement social, d'émancipation des populations démunies ou marginales, qui ont pu caractériser, il y a plusieurs années, l'engagement de bon nombre d'intervenants dans cette organisation. Engagement à agir sur les conditions structurelles entraînant la pauvreté et la gravité de nombreux problèmes sociaux : itinérance, polytoxicomanie, prostitution, violence familiale, etc. Engagement à relier fortement l'aide individuelle et l'action communautaire. Les temps ont changé et ces idéaux apparaissent désuets et irrecevables - « on n'est plus en 1970 » - à tous les niveaux de la gestion : l'organisation, le ministère, le gouvernement, voire par un grand nombre de collègues. Pourtant, les problèmes sont toujours là, et même plus aigus.

Le professionnel de la télévision : un idéal de métier en péril

Des souffrances au travail

[Retour à la table des matières](#)

On peut regrouper en deux blocs les souffrances vécues par ces personnes, c'est-à-dire :

- 1) les situations de déqualification ;
- 2) les sentiments d'abandon ou de trahison.

Rappelons que la souffrance, en psycho-dynamique du travail, est un espace de lutte entre le bien-être et la maladie. Ce n'est pas un état statique généralisé ; au contraire, cette notion est dynamique et rend compte du vécu subjectif en termes évolutifs.

Des souffrances attribuables à la déqualification

Plusieurs employés ont témoigné de pratiques systématiques qui vont à l'encontre de la spécialisation, des talents et aptitudes ou du métier d'origine. Le recours au processus de supplantation et à la flexibilité fonctionnelle sont susceptibles de mettre en péril les qualifications de base lorsque les changements se succèdent trop rapide-

ment. Cela peut devenir carrément contre-productif lorsqu'il faut continuellement développer de nouvelles connaissances, sans qu'on ait eu le temps de les intégrer dans de l'expérience. Mais ce sont surtout les déplacements arbitraires qui donnent lieu à de vives protestations, car ils contiennent un message implicite : il ne sert à rien de développer une expertise dans un domaine étant donné que, du jour au lendemain, on peut vous le retirer sans crier gare.

Les changements technologiques ont aussi pour effet d'accélérer la déqualification pour certains métiers. Pensons au métier de monteur qui risque de disparaître à plus ou moins long terme à partir du moment où des réaménagements de fonction ou des décisions administratives permettent à d'autres corps d'emploi de faire le montage eux-mêmes.

Des souffrances attribuables à un sentiment d'abandon

L'autre sentiment partagé par le groupe s'apparente à un sentiment d'abandon, voire de trahison. Les rétrogradations, l'isolement subi comme une sorte de punition, une certaine négligence des lieux et des équipements génèrent une impression que les personnes et le réseau sont à l'abandon. Le mirage des projets qui tombent à l'eau après des moments intenses d'investissement entraîne aussi ce sentiment d'avoir été trahi. Même si ces situations sont susceptibles d'avoir été vécues surtout par quelques individus, ceux qui observent ce qui se passe le vivent comme une injustice individuelle et collective, même s'ils ne le manifestent pas toujours ouvertement.

Tout cela porte un dur coup au plaisir relié au travail et se répercute sur le plan de l'identité. Rappelons que celle-ci est issue de l'histoire singulière et de la réalité du travail. Il y a ainsi des atteintes qui sont faites aux individus concernant leur « feu sacré », expression plusieurs fois entendue qui fait référence à l'amour du métier. C'est finalement le collectif lui-même qui est touché par une sorte de morosité contagieuse.

Les stratégies défensives

Les stratégies individuelles

[Retour à la table des matières](#)

On peut se replier dans une sorte de bulle. Il y a cette possibilité pour certains de se refaire un univers de travail de cette façon. Dans cette bulle, on essaie de se resituer sans cesse, de se réajuster, de trouver des éléments de motivation pour pouvoir composer avec la nouvelle situation.

Les stratégies partagées ou de groupes

On peut aussi se réfugier dans une « protection syndicale » toute relative, car elle n'empêche pas les reproches et les représailles. Ou s'appuyer sur des clans directement liés au travail, mais qui découlent de pouvoir locaux et arbitraires qui ont peu à voir avec le travail comme tel. Comme le mot dans le suggère, il s'agit d'un regroupement sur fond de pure appartenance sociale autour d'un petit chef.

En somme, l'image des bulles et des dans est une illustration de la fragmentation qui caractérise le collectif de travail. Les clivages sont le résultat de stratégies plus ou moins conscientes qui opposent des différences.

Une idéologie défensive : malgré tout, le grandiose

Le travail fondé sur la cote d'écoute et les parts de marché, voilà le principal discours organisationnel transmis, et il est axé sur la performance. Il met l'accent sur des exploits à renouveler sans cesse, sans pour autant qu'ils aient été clairement définis. Le message incite à dépasser continuellement ses limites, à pousser l'olympisme au quotidien. Cet appel à la performance constante rejoint une tendance narcissique chez les employés à faire appel à un « soi grandiose » qui peut tout faire, un soi professionnel sans limites. Le recours à un soi grandiose se fait bien au-delà d'un narcissisme sain puisqu'il exacerbe

l'estime de soi, l'appui sur ses expériences passées, le sentiment de continuité ainsi que la confiance en ses compétences et en son jugement.

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

Ces quelques exemples de situations de travail permettent de dégager certaines remarques touchant les thèmes de la motivation et de l'idéal au travail. Nous reprenons pour ce faire le concept de système sociomental développé par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) dans leur étude sur le coût de l'excellence réalisée auprès de cadres de grandes multinationales de l'informatique.

Dans nos entreprises hypermodernes, tout un ensemble de dynamiques sociales et psychologiques convergentes se développent, menant à une pathologie du surinvestissement au travail. Les exigences organisationnelles vont toutes dans le sens d'une qualité d'excellence dans le travail, d'un appel au déploiement optimal des ressources intellectuelles et psychiques de l'individu, à sa motivation interne, à son entrepreneuriat, à sa responsabilisation.

En même temps, l'affaiblissement et la crise marquant la famille et la spiritualité ainsi que la référence à des valeurs et à un projet social partagé créent un certain vide et mettent une pression forte sur l'individu en quête profonde d'identité et de reconnaissance et que comblent de moins en moins les réseaux hors travail. Cette quête narcissique, très présente chez beaucoup, se reconnaît tout à fait dans l'appel à l'excellence.

Tout cela se passe bien, à quelques exceptions près, et pour un certain temps dans les secteurs d'excellence hyperproductifs. Et ce modèle tend à dominer dans de nombreux autres milieux de travail où il sert de référence. Les trois milieux que nous avons analysés sont ainsi

rejoins - de façon bien différente, il est vrai -, par ce contexte plus global du milieu de travail.

Dans des milieux bien différents, marqués par l'exclusion, d'autres études réalisées, comme l'enquête menée auprès d'un groupe communautaire d'itinérants ou l'étude auprès d'intervenants et de jeunes en difficulté dans des maisons d'hébergement communautaires, ont permis de retrouver en écho, et parfois de façon surprenante, la même dynamique d'idéalisation du travail ou, au contraire, de décrochage. Par exemple, tel ex-itinérant toxicomane vivait avec forte intensité son travail dans le groupe communautaire « comme un nouveau trip » et sans mesurer ses énergies. En même temps, ce sont dans ces études que nous avons pu constater un questionnement radical du sens du travail : plusieurs préféraient décrocher plutôt que d'assumer un travail abêtissant, routinier, d'exécution servile, etc. Et cela serait le cas pour un grand nombre de « petits emplois », les seuls qui leur sont généralement accessibles ou proposés.

Nous voilà ramenés à notre titre. Oui, il faut en finir avec le travail sans fin et sans finalité, ne permettant pas la construction de l'identité et du type de société que nous voulons. Paradoxalement, il nous faut redécouvrir le travail créateur au lieu d'un simple emploi, une « activité productrice de valeur » au-delà du salaire. Plus radicalement encore, nous devons retrouver les composantes de créativité et de solidarité d'un faire ensemble, comme nouvelle base de lutte sociale et contre l'envahissement dans tous les secteurs de la vie des seules exigences de la productivité pour d'autres.

Références bibliographiques

[Retour à la table des matières](#)

AUBERT, Nicole et Vincent de GAULEJAC. *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, 1991.

DEJOURS, Christophe. *Travail : Usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Bayard Éditions, 1993, 263 p.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire. « Nouvelles organisations du travail : paradoxes et souffrances », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. CXI, no 5, 1996, [Éditions ESKA, Paris].

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire. « Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, vol. XX, no 2, 1995, [SMQ, Montréal] pp. 119-138.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire. *Organisation du travail et santé mentale chez Les enseignantes et enseignants du primaire et du secondaire*. Rapport de recherche, CEQ, D-9752, [CEQ, Québec], 1992.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire et Michel VÉZINA (sous la dir. de). *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec, Les presses de l'Université Laval et Octares, 1999.

CRU, Damien et Christophe DEJOURS (sous la dir. de). « Les règles du métier », *Plaisir et souffrance dans le travail*. CNRS. Paris, [Tome I] 1987 pp. 29-51.

DE GAULEJAC, Vincent et Isabel Taboada LÉONETTI. *La lutte des places*. Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

LIPIETZ, Alain. *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*. Paris, Éditions La découverte, 1996.

PINARD, Rolande. *La révolution du travail De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2000

RHÉAUME, Jacques, J.-R BRUN et al. *Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance*, Rapport de recherche, Services aux collectivités. Montréal, UQAM, 1996.

RIFKIN, Jeremy. *La fin du travail*. Paris et Montréal, Éditions la découverte et Boréal, 1996.

Fin du texte de la conférence.