

1

SUBJECTIVITÉ AU TRAVAIL, SUBJECTIVITÉ EN TRAVAIL

**CHRISTIAN JAYET
21 NOVEMBRE 2013
ANMECS
MARSEILLE**

Trois références principales

2

- Ergologie : Yves Schwartz, philosophe et professeur à l'Université de Provence
- Clinique de l'activité : Yves Clot, professeur au CNAM Paris
- Psychodynamique du travail : Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, professeur au CNAM Paris

Subjectivité

3

- La construction psychique infantile oscille entre désir-frustration-accomplissement ou manque.
- Les résidus subjectifs de l'histoire personnelles (souffrance première) vont chercher à se rejouer, à se mobiliser, se transformer sur une autre scène.
- Le monde social offre des occasions aux possibilités non réalisées et toujours actives du monde psychique.
- « Le monde est beaucoup plus un système d'épreuves qu'un système de contraintes. C'est dans la contingence (événements imprévisibles, circonstances fortuites) qu'on trouve la source de toute activité subjective. (Yves Clot)

Subjectivité

4

- Pour comprendre comment la puissance de la subjectivité qui se déploie dans le travail peut en sortir grandie ou à l'inverse meurtrie :

Il faut comprendre l'articulation entre :

- le travail.
- La dimension individuelle (intrasubjectivité)
- La dimension collective (intersubjectivité)

Le Travail : Travail prescrit – Travail réel

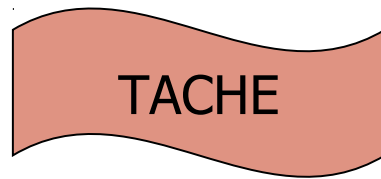
5

- Existence d'un décalage irréductible entre travail prescrit et activité réelle. Cet écart est universel.
- L'organisation prescrite parfaite n'est jamais possible, il existe toujours des zones d'ombre et d'incertitude qui requièrent improvisation, invention, transgression « pour que ça marche »
- Ce décalage entre prescrit et réel est un des éléments au cœur de la compréhension de l'activité
- L'organisation du travail la moins ouverte laisse toujours filtrer l'indétermination nécessaire aux initiatives des sujets (Y. Clot)

Tâche et activité : travail prescrit, travail réel, travail réalisé

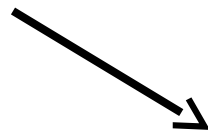
6

Prescription
Obligation

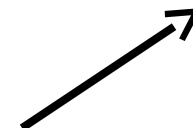


Ce qui est à faire

Ce qui se fait



Ce qui est mis en jeu
par la personne



Travail prescrit – Travail réel

7

- Cet écart convoque l'intelligence et les valeurs de la personne
- Cet écart exige des interprétation et de choix;
- Cet écart mobilise la créativité : exigence de travail sur soi et sur le réel
- Cet écart génère un débat de normes et de valeurs

La dimension individuelle



Entre « l'impossible et de l'invivable »

Y. Schwartz

9

- Impossible : il n'est pas possible de travailler sans prescription, sans normes antécédentes
- Invivable : ce n'est plus « vivre » que d'être entièrement déterminé

La dimension individuelle

10

- Chaque être humain essaie, plus ou moins, de recomposer son milieu de travail, d'en devenir le centre
- L'activité est une re-création permanente
- Il n'y a aucune situation de travail qui ne soit transformatrice ou essai de transformation
- L'activité, c'est toujours du « faire autrement »
- Tester ses capacités, affronter ses limites
- Rejouer et transformer dans le champ social les résidus de son histoire personnelle.
- Exercer son pouvoir d'agir sur le milieu (et donc sur soi-même)
- Rechercher l'efficacité malgré tout (entre efficience et sens).

Travailler, c'est :

11

- Mais le réel résiste..., réel des hommes, réel des activités, réel social.
- Travailler, c'est :
- Etre confronté à la résistance du réel (social, l'activité)
- Etre confronté à la résistance venant de soi-même
- L'épreuve du travail peut – être une épreuve magnifique pour se transformer soi-même, elle peut à l'inverse se transformer en souffrance
- Elle est toujours l'occasion d'en découdre avec sa propre résistance à se transformer et à évoluer ». (C. Dejours)

1 Normes antécédentes:

Objectifs, méthodes, moyens, organisation, outils, équipements, procédures, comportements, juridiques, sécurité, économiques

2 Sujet et sujets au travail :

Valeurs , opinions, croyances, engagement...

Besoins attentes , sollicitations physiques psychiques et émotionnelles

**Travail,
rencontres
entre
ces quatre pôles**

3 Résultats : ↔ **4 Clients**
(biens, services...)

Le(s) sujet(s) retravaillent les normes antécédentes qui à leur tour retravaillent les sujets (choix, arbitrages,décisions)

Pas de travail sans normes, sans sujets, valeurs, et émotions.

Dans l'activité le sujet transforme le milieu (technique et humain) et se transforme lui-même (rétroaction + ou -)

Les collectifs de travail

Recouvrement et interaction des collectifs :

- collectifs stabilisés : les équipes, CODIR...
- collectifs mouvants : groupes projets...

Le collectif de travail

14

Entité délibérative gérant le vivre et travailler ensemble
Permet de penser son expérience à partir d'un travail délibératif
sur ce qu'on fait,

Controverses avec ses collègues :

- Débat sur la similitude et la différence des pratiques
- Création de nouveaux savoir-faire face à l'imprévu
- Débat sur les renormalisations et les valeurs
- Confiance, coopération

Confrontation à la subjectivité et aux valeurs des autres

De l'intrasubjectivité à l'intersubjectivité

15

Dans le débat au sein des collectifs :

il faut mettre des limites à ses attentes, ses points de vue, sa créativité, voire brider son intelligence et sa subjectivité (intrasubjectivité)

Tout cela pour apporter sa contribution aux accords normatifs et créer une régulation d'équipe (intersubjectivité)

Pourquoi le faire après tout?

Collectif et reconnaissance

16

Pourquoi le faire? : Une attente de rétribution symbolique

reconnaissance de sa contribution

mise en visibilité de ses pratiques professionnelles, de la partie non visible de son engagement (ce que ça me coûte, ce que ça nous coûte)

Comment?

Jugement d'utilité, de beauté provenant des pairs et/ou de la ligne hiérarchique.

Résultats:

Transformation de la souffrance en plaisir,
accomplissement de soi et gain d'identité
Fierté d'appartenance.

Le collectif, un outil de travail

17

Le collectif de travail est un outil de travail : cet outil se fabrique en travaillant.

Le manager : chef d'orchestre

Le collectif peut être un outil au service :

- de la construction de règles communes
- du vivre et du travailler ensemble
- de la production, de l'innovation, des régulations
- des réponses adaptées aux situations imprévues et inhabituelles

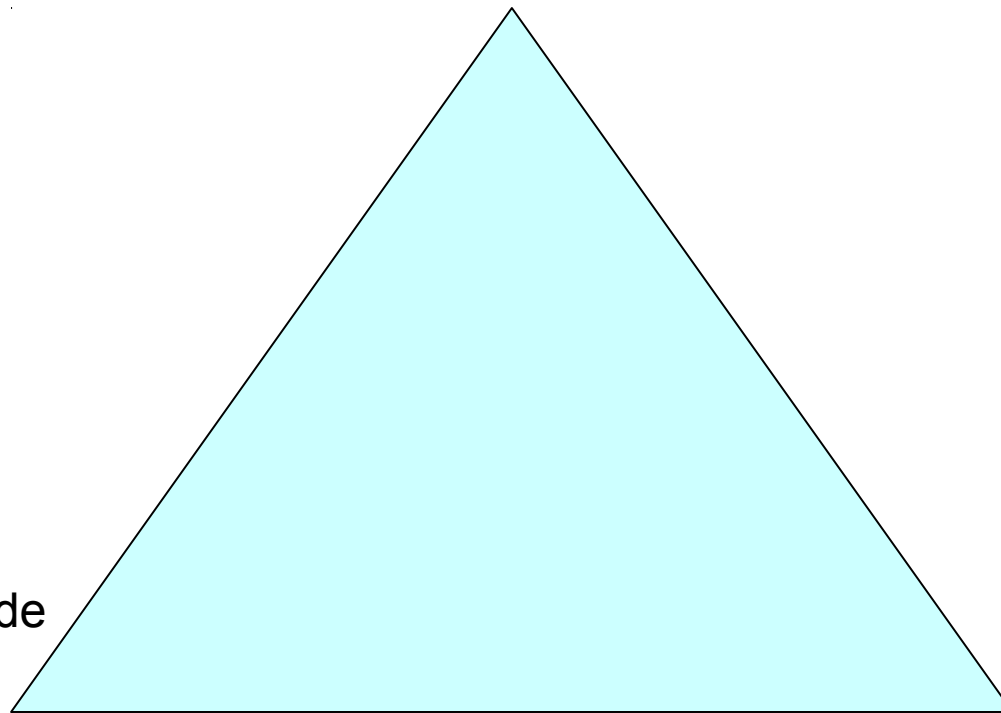
Il peut également se transformer en véritable machine à éviter de penser l'expérience, génératrice de comportements et de représentations inadaptées au service du conflit et de l'immobilisme

Le travail s'articule toujours dans trois dimensions



**Réal de
l'Activité :**

Tâche, activité, compétences,
marges d'action



**Dimension
Individuelle**

préservation et
accomplissement de
soi, sens, valeurs,
mobilisation de
l'intelligence,
compétences, style

**Dimension
collective :**

Histoire du métier
Vivre et travailler
ensemble,
coopération,
confiance, valeurs

Le travail : son importance



- Le travail est un engagement de soi dans la transformation du monde.
- Il permet de se sentir utile et reconnu et de développer l'estime de soi.
- Mais il constitue une épreuve et permet de tester ses capacités et ses propres limites.
- Il joue un rôle important la construction de la personnalité, de l'identité et ainsi et de la santé.

Travail – tensions- régulations

20

- Tout travail est une tentative de remettre de ses propres normes (valeurs, histoire personnelle, compétences, projets...) dans la situation de travail prescrite.
- La subjectivité se forme, se déforme, se transforme dans l'effort effectué pour surmonter les conflits et les contradictions de l'activité
- Le travail est inévitablement un lieu de tensions, de débats. Ces tensions sont constitutives du travail.
- Travailler en santé, ce n'est donc pas supprimer ces tensions, mais les réguler.

La nécessité des régulations

21

- La gestion quotidienne du décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs intelligences, de leur savoir-faire, de leur vision du travail afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail.
- Lever les contradictions suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent.
- Manager c'est aussi être attentif à ce décalage et à créer et animer des espaces où ils peuvent être discutés et arbitrés au niveau de l'équipe, du service.

Les enjeux du travail pour la mobilisation de la subjectivité



- Dejours : Souffrance, initiatives, espaces de discussion reconnaissance, identité,
- Clot : Efficacité malgré tout, pouvoir d'agir, qualité, mise en débat
- Schwartz : Dramatiques d'usage de soi, sollicitations permanentes de l'intelligence et des valeurs, entités collectives, espaces de régulation
- Des organisations (situations) de travail qui empêchent le déploiement de la subjectivité (activité non subjectivante) génèrent souffrance, violence.

Les entraves à la mobilisation de la subjectivité dans le travail



Prévalence des critères de performance sur le débat :
dissociation de l'activité

- renforcement de la procédure et pilotage par la prescription,
- déni de l'engagement, des valeurs, des compétences, du pouvoir d'agir,
- conflit de point de vue entre le prescripteur et le réalisateur.
- le travail réel devient invisible et non reconnu, générateur de souffrance
- appauvrissement des espaces de rencontre, de délibération
- hypersensibilité aux remarques
- solitude, souffrance, comportements ou raisonnements inadaptés, conflits.