

Le travail, source d'identité

Dans son magazine « Références », Le Soir du 07 avril 2012 publiait les résultats d'une enquête auprès de 3000 actifs, cadres et employés, originaires de 10 pays et relatait que 96% d'entre eux trouvent importants d'avoir une famille heureuse. Cet item arrive bien avant celui de la réussite professionnelle qui aurait été plébiscité il y a une trentaine d'année. Parlant du professionnel, il rapporte que les relations avec les collègues et les responsabilités restent essentielles pour nourrir le sentiment de réussite.

Si le rêve d'une famille heureuse arrive en premier choix, est-ce parce que il correspond à une aspiration profonde, et tant mieux, ou s'agit-il d'un repli parce que les enjeux au travail sont devenus trop forts et incertains ?

On est loin des années septante où les auteurs nous prédisaient une société de loisirs. Le travail occupe encore une place importante dans nos préoccupations, que ce soit sa charge et sa pénibilité pour certaines catégories de travailleurs, la recherche d'un emploi pour le chômeur, etc. « Le travail, malgré les transformations structurelles et culturelles en cours, reste le grand ordonnateur du temps, autour duquel continuent à s'organiser les autres temps sociaux, tels que ceux de la famille, du système éducatif, des loisirs, des transports et autres ».¹

Il faut bien reconnaître que le travail occupe toujours une place essentielle dans la construction de l'identité de chacun et dans les rapports sociaux. Il peut être source de vie, favorisant l'épanouissement, les relations interpersonnelles et la construction du monde, mais aussi source de mort dans la souffrance pouvant aller jusqu'au suicide. La presse relate régulièrement certaines de ces situations dramatiques.

Pendant de nombreuses années, je me suis préoccupé des relations interpersonnelles et de groupe cherchant à comprendre comment celles-ci pouvaient contribuer à la construction de l'identité d'une personne. Depuis quelques temps, l'accompagnement d'équipe et la supervision de personnes au travail m'ont amené à changer de paradigme, décaler mon regard de la dynamique du groupe vers la relation au travail.

En effet, je rencontre aujourd'hui des cadres et employés confrontés à des situations de plus en plus contraignantes, confrontés à des exigences qui semblent « normales et évidentes », qu'elles viennent de clients qui attendent une réponse « tout de suite parce que ils y ont droit », d'employeurs qui analysent les tableaux de bord et les courbes de rentabilité ou plus largement d'une société qui reproche, par exemple, à ses enseignants de ne pas réussir là où tous les autres ont échoué !

Cette démarche d'analyse m'a été grandement facilitée par la lecture des travaux de Christophe Dejourn. Cet auteur s'est spécialisé dans la psychodynamique du travail et a publié plusieurs ouvrages, notamment sur la souffrance au travail² et les risques de l'évaluation³. Dans une publication plus récente, *Travail vivant*⁴, il propose une théorie nouvelle du travail et je lui ai emprunté une clé qui me semble intéressante pour comprendre de nombreuses situations professionnelles que j'accompagne. Et puis, au-delà de la grille d'analyse, il nous fait découvrir notre rapport au travail sous un angle nouveau. En effet, pour lui, travailler, c'est

- viser à transformer le monde, c'est à dire développer une intelligence créatrice pour maîtriser les imprévus et autres difficultés que la réalité nous présente.
- se transformer soi-même, soit engager l'ensemble de sa personnalité dans un travail sur soi, ses compétences mais aussi toute sa subjectivité

¹ Gasparini G., Temps et travail en Occident, in L'individu dans les organisations, Ed. ESKA, Univ. Laval, Québec, 90, p. 211

² Dejourn Ch., Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, Ed. du Seuil, 1998

³ Dejourn Ch., Le facteur humain, Ed. Que sais-je, PUF, (rééd.), 2005

⁴ Dejourn Ch., Travail vivant, tomes 1 et 2, Ed. Payot, 2009

- analyser les conditions sociales qui permettent de relier les gens entre eux ou qui génèrent de la violence, c'est à dire envisager les rapports entre le travail et la culture.

Dans une situation de travail, nous sommes donc face à une triple confrontation.

Faire face à la résistance du réel et développer son intelligence créatrice (I)

Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif (T1, P.25). Dans nos organisations, nous définissons des objectifs, planifions des étapes et des méthodologies, prévoyons des phases d'évaluations, etc. pour réaliser notre mission. Malheureusement, la réalisation ne « colle » pas souvent au prévu. « Même si le travail est bien conçu, même si l'organisation est rigoureuse, les consignes et les procédures claires, il est impossible d'atteindre la qualité si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'incohérences organisationnelles, d'imprévus, provenant aussi bien de la matière, des outils que des autres travailleurs, collègues, chefs, subordonnés, clients,... ».(T2, p.20). « Le réel, c'est ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance au savoir-faire, aux procédures, aux prescriptions. C'est la vérité qui se révèle par la négative» (T1, p.27). Dès lors, nous allons devoir utiliser notre intelligence créatrice pour compenser ce que l'auteur appelle un échec, une souffrance. Surmonter la résistance de ce réel devient l'enjeu et donc, nous allons chercher à trouver une solution, mettre en œuvre notre inventivité, ruser avec ce réel pour dépasser l'obstacle. En cas de réussite, cette souffrance devient le point d'origine d'une action transformatrice du monde. Par contre, elle reste souffrance quand on se heurte à l'échec, « quand surgit un sentiment d'impuissance, d'irritation, de colère ou encore de déception et de découragement » (T2, P.21). De cette confrontation au réel naît une force motrice, un défi, une excitation affective que nous vivons dans notre corps. Autrement dit, c'est « le corps tout entier, et non seulement le seul cerveau qui est le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail » (T 2, p.23).

Nous allons illustrer l'intérêt de cette première analyse par un exemple.

Dernièrement, un formateur assurait l'animation d'un atelier sur l'autorité et il me semble qu'il avait bien préparé à la fois les objectifs, la méthodologie et les exercices pour répondre aux attentes des participants. Au cours d'un échange, il est apparu des demandes inattendues, même contradictoires entre elles. Surpris, il n'a pu gérer ni le contenu, ni la forme du débat, ce qui a suscité le mécontentement de nombreux participants. Cette insatisfaction a donné lieu en fin de journée à une évaluation quantitative négative de sa prestation et, bien entendu, le commanditaire en a été fort déçu. Pour le formateur, cette situation a d'abord été un échec, un moment de découragement et même de colère vis-à-vis de lui-même. « J'aurais dû... ». Puis, dans les jours suivants, à force de réflexions et de questionnement, il a pu analyser et construire une nouvelle approche de cette problématique. Donc, à terme, ce doute sur lui-même et ses compétences c'est avéré stimulant. Finalement, l'expérience se révèle positive sur le plan qualitatif. Certes, l'évaluation des participants est négative, mais le travail lui-même est productif dans la mesure où il a été l'occasion d'élaborer de nouvelles stratégies d'intervention.

Cet exemple, plutôt banal, est intéressant pour deux motifs :

- Toute situation professionnelle, même simple et bien préparée, peut être source d'échec, voire même de souffrance
- Il nous montre aussi la difficulté et les précautions à prendre lors de l'évaluation des performances : quelles performances du travailleur évalue-t-on (la satisfaction des participants et/ou les capacités innovatrices du formateur) et comment allons-nous exploiter cet acte d'évaluation pour renforcer ou diminuer l'identité de notre collaborateur ?
Nous pouvons décrire des situations où le collaborateur attribue la responsabilité de « l'échec » à l'environnement, à sa hiérarchie, aux clients, par peur du questionnement et du vide que celui-ci risque d'ouvrir.

Faire face à la résistance de l'inconscient (II)

Travailler, c'est accepter de transformer l'image que l'on a de soi-même.

L'échec, source de souffrance, vient non seulement de l'extérieur (cfr ci-dessus), mais aussi de l'intérieur de soi. « L'expérience subjective du travail nous confronte aussi à la résistance de notre propre personnalité à évoluer face à l'expérience du travail, et cette fois il s'agit du réel de l'inconscient » (T1, p. 165). Dans le travail, nous sommes confrontés à nos limites, nos erreurs, nos défaillances, etc. Ainsi, par exemple, si nous n'atteignons pas nos objectifs, est-ce parce que ils sont inaccessibles ou parce que nous sommes incompetents ? Résoudre les difficultés et surmonter les contradictions du travail, c'est, comme nous venons de le voir, élargir le champ de nos possibilités, découvrir de nouvelles virtuosités, se découvrir une autre image de soi-même et prendre du plaisir. C'est encore autrement dit, fournir un effort pour se forger de nouvelles opinions, s'éprouver et se révéler à soi la manière de gérer les contradictions du réel. Pour Dejours, cette confrontation se réalise d'abord au niveau du corps. C'est par lui que nous « éprouvons affectivement la vie et c'est à partir de ce qui est éprouvé affectivement que la pensée est mobilisée (T1, p.87). Cet effort que nous fournissons pour dépasser la difficulté est l'expression d'un désir ou d'une obligation ressentie au niveau corporel avant d'être conceptualisée. Cette expérience constitutive de nous-même implique deux remarques :

1. Cette sensibilité du corps n'est pas la même chez tout le monde. « Nous n'approchons pas le travail avec des ressources psychologiques et affectives égales » (T1, p.165). Si la confrontation avec le réel constitue une épreuve pour le corps qui lui permet de grandir, elle peut aussi l'entraîner dans une crise profonde.
2. Le corps dont il est question « n'est pas le corps des biologistes. C'est un deuxième corps, celui qu'on habite, qui s'éprouve affectivement, qui est engagé dans la relation à l'autre » (T2, p.25). C'est le corps vécu, subjectif qui s'est construit progressivement tout au long de notre enfance à partir de notre relation à l'adulte.

Pour résumer cette seconde analyse de Ch. Dejours, travailler c'est se confronter à soi-même et accepter de s'engager dans une expérience affective globale qui inclut à la fois notre vécu corporel et notre capacité de penser.

Un exemple va nous aider à comprendre l'intérêt de cette analyse.

J'accompagne une responsable dans une structure hospitalière où elle a une fonction de management. Il se fait qu'elle est régulièrement en conflit avec certains de ses collaborateurs et sollicite mon aide pour l'aider à « comprendre » ce qui se passe. Après deux entretiens, nous découvrons qu'elle reproduit chaque fois le même scénario. Dès qu'elle « se rend compte » que son adjoint prend de l'autonomie et cherche des responsabilités, elle le vit comme s'il voulait prendre sa place. Certes, il ne s'agit pas de la remplacer à la tête du service puisqu'elle est nommée, mais elle supporte difficilement qu'il devienne la référence technique. Elle vit toute prise d'initiative de ces adjoints comme une concurrence intellectuelle qui la disqualifie, d'autant plus qu'elle doit gérer l'administration du service et estime perdre ses compétences techniques. C'est bien l'image qu'elle a d'elle-même, son identité à la fois professionnelle et personnelle qui est en jeu.

En quoi cette analyse est-elle utile pour notre pratique de coach ?

J'y vois un double intérêt.

Primo, elle nous rappelle que c'est avec sa personnalité entière que l'homme s'investit dans son travail comme dans d'autres activités et ceci, d'abord avec son affectivité avant sa pensée. Travailler, c'est produire des résultats et un autre soi-même, les deux sont liés. Quelles que soient nos réussites ou nos échecs, chaque fois, nous remettons notre identité « sur le métier » et ce réajustement se réalise avec plus ou moins de bonheur en fonction de notre histoire.

C'est ainsi qu'un processus d'évaluation contribue à renforcer ou détruire notre identité.

Secundo, en effet, cette double confrontation avec le réel (1^{ère} analyse) et avec soi (2^{ème} analyse) peut dans certaines circonstances provoquer des crises qui mettent en danger la santé mentale de certaines personnes, en particulier dans un contexte de changement organisationnel. On parlera alors de résistance au changement, un mot valise qui recouvre bien des réalités. Si ce changement organisationnel est si mal accepté, nous pouvons formuler l'hypothèse que les contraintes

environnementales provoquent une crise d'identité que la personne n'arrive plus à gérer. Elle se découvre devant un vide qu'elle vit avec angoisse et développe des comportements inadaptés au contexte. Travailler, « qu'on le veuille ou non, c'est non seulement l'expérience de la réjouissance de se sentir évoluer, c'est aussi celle de l'impuissance, parfois à agir sur soi. C'est découvrir que le sujet n'est parfois pas maître dans sa demeure, pas plus qu'il ne l'est dans le monde » (T1, p. 166). Ainsi, à la suite d'une réorganisation dans un département, j'ai été invité à accompagner trois personnes, l'une avait basculé dans une forme de dépression, la seconde démissionné et la troisième s'était rigidifiée dans cette position qu'elle avait durement acquise. Cette compréhension des situations nous a permis de décaler notre regard et de chercher avec deux d'entre elles des stratégies de reconstruction de leur identité. Rappelons que pour Ch. Dejours, « l'identité psychologique se définit comme la recherche d'un sentiment d'*unité de la personnalité* et comme un *sentiment de continuité* de cette unité, en dépit des contraintes qui tendent à la morceler, que ces dernières proviennent des circonstances extérieures ou des mouvements pulsionnels qui l'affectent de l'intérieur » (T1, P.145).

Faire face aux rapports sociaux (III)

Le travail ne se déploie pas seulement dans les mondes extérieur et intérieur, il se déploie aussi dans le monde social. « Le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination » (T2, p. 32). Travailler, c'est se confronter à l'autorité, à la domination comme à la soumission, mais aussi à la coopération et au vivre ensemble. Travailler, c'est enfin rencontrer les images culturelles que notre société véhicule. Notre identité se nourrit de ce rapport social par la reconnaissance, qu'elle soit matérielle, symbolique ou encore morale. « C'est la reconnaissance qui donne au travail son sens subjectif. La reconnaissance peut transformer la souffrance en plaisir » (T2, p.37).

Ch. Dejours concrétise cette question des rapports sociaux par l'analyse des rapports de genre, homme – femme. « Les hommes élaborent des stratégies de défense pour lutter contre la souffrance dans le travail qui s'organisent autour du déni du réel » alors que « les femmes sont capables d'inventer des stratégies collectives de défense qui sont fondées, au contraire, sur une reconnaissance du réel et de l'expérience affective de l'échec qui lui est associée » (T1, p. 154). De ses investigations cliniques, il retient que « presque toutes les stratégies collectives de défense sont estampillées par la virilité. Cette virilité, essentiellement défensive contre la peur, structure le monde du travail tout entier. Ce qui impose aux femmes qui veulent faire carrière de donner le change dans la mesure où elles se trouvent souvent déchirées entre leur identité sexuelle de femme et la virilité à laquelle elles doivent se conformer, sous peine d'être exclues par les hommes du collectif » (T1, p.168).

Cette analyse m'a aidé à comprendre les interactions que j'ai pu observer dernièrement dans plusieurs situations dont l'objectif visait le changement. Comme le souligne Dejours, les femmes y ont fait preuve de créativité et d'innovation là où les hommes tentaient de défendre un statut ou une position acquise. Ainsi, dans une équipe projet que j'accompagnais, les membres féminins ont établi des contacts, initiés des expériences et entrepris des démarches sans trop se soucier des procédures et des règles établies. Elles se sont données des libertés et ont osé sortir du cadre alors que leurs collègues masculins reproduisaient les schémas d'action traditionnels de leur entreprise. Bien entendu, cet exemple n'est pas généralisable, nous en avons rencontré d'autres qui contrediraient certainement ces réflexions.

Toutefois, cette lecture nous a appris qu'il est vraisemblable que femmes et hommes ne développent pas les mêmes stratégies collectives de défense en fonction de leur représentation sociale des genres et que cela peut gauchir leur perception du réel.

Un dernier exemple pour convaincre les convaincus ! Le jeudi 29 décembre dernier, faisant une analyse rétrospective des négociations gouvernementales, le Soir titrait en page 15 « Joëlle, Laurette, Caroline : princesses d'Etat ». L'auteur de l'article y décrivait le rôle joué par ces trois dames lors des négociations communautaires. « Lors de la scission de BHV, les femmes ont réalisé un travail peu

visible, mais crucial : avoir, et surtout garder, tout le monde à la table ». Citant un négociateur « certains négociateurs étaient soumis à une énorme pression ou vivaient de lourds traumatismes. Ils ont été maternés par les négociatrices » et l'article décrivait la manière dont chacune avait pu exercer ce rôle à différents moments. Enfin l'article se terminait par ce paragraphe : « Quand Milquet et Gennez quittent la table (...), remplacées par les nouveaux présidents, l'atmosphère générale change ». Citant à nouveau un négociateur « Quand elles sont parties, on a soudain eu plus d'hommes, qui s'engueulaient les uns les autres » !

Pour conclure,

La lecture des travaux de Ch. Dejours nous aide à décoder des situations professionnelles en souffrance. Toutefois, nous avons vu que le travail est aussi source de réalisation de soi et d'émancipation. Dès lors, comment pouvons-nous en faire un lieu d'apprentissage et de renforcement de notre identité ?

Pour répondre à cette question, je renvoie le lecteur au programme de formation du CFIP qui offre un panel de modules adaptés à ces nombreuses problématiques.

André Buron