

# Les enjeux du travail



Etes-vous de ceux qui sentent dans le travail un besoin de laisser quelque chose de vous, de pouvoir faire quelque chose de personnel, d'être utile, de voir des résultats concrets, de construire quelque chose qui perdure ? Avez-vous remarqué que souvent le métier est présenté comme une part de son identité ? La réponse à ces questions est souvent l'affirmative. Mais cela s'explique-t-il ?

Y aurait-il un lien avec ces observations qui interrogent ? :

- ✓ Les dépressions pouvant aller jusqu'à une atteinte du sentiment de soi dans des cas de « mise au placard »,
- ✓ Les pertes d'élan vital, les effets de pétrification dans certains postes où le travail est entièrement formaté, « procéduré » comme c'est le cas dans certains centres d'appel par exemple : « tu montes dans ta voiture le soir, tu n'as plus rien, ni mal au ventre, ni envie de vomir... je me suis habituée à un conditionnement, à n'être rien »<sup>1</sup>,
- ✓ Certaines réactions passives ou violentes

## Et si le jeu créatif du bébé permettait de l'éclairer...

- suite à des réorganisations entraînant des changements brutaux de métiers,
- ✓ L'augmentation du stress pouvant aller jusqu'au « burn-out » dans certains types d'organisation du travail.
- ✓ Ou à l'inverse des organisations qui semblent favoriser particulièrement l'énergie au travail et la créativité.

Une des pistes pour comprendre ces phénomènes serait la poursuite d'un processus qui démarre vers l'âge de 6 mois...

... et qui ouvre un nouveau champ d'investigation pour limiter les risques psycho-sociaux, faciliter la créativité de chacun et augmenter le potentiel innovant de nos entreprises.

En effet, à la suite des travaux de Donald W. Winnicott (1896-1971), célèbre psychanalyste anglais ayant essentiellement travaillé autour de la petite enfance<sup>2</sup>, et de Gérard Mendel, psychanalyste et sociologue (1930-2004), on peut supposer que **se rejoue ou se poursuit au travail, un processus essentiel de construction de notre identité**, de notre sentiment d'être (en psychanalyse on parle de construction du « sujet »). Il s'agit du **processus du jeu**<sup>3</sup> qui contribue à la construction du sentiment de « soi » du tout petit (entre 6 mois et 18 mois).

Observons un petit enfant qui joue avec un tissu, du sable ou un peu plus tard avec de la pâte à modeler, par exemple, pour nous permettre de comprendre ce processus et d'en identifier les éléments principaux.

Jouer est tout d'abord une **confrontation à la réalité** dans un espace (« transitionnel ») où l'enfant a le sentiment que son **jeu est créatif** c'est-à-dire qu'il crée cette « partie du monde » avec laquelle il entre en contact, le tissu, le sable

ou la pâte à modeler dans notre exemple. Ce sentiment de créer le monde lui est nécessaire pour ne pas se sentir menacé par lui. C'est en quelque sorte comme s'il apprivoisait la réalité en la faisant en partie sienne, et cela au travers d'une **implication sensible corps**. Dans notre exemple l'enfant touche, plie, tripote ou malaxe.

Pour que le processus puisse se dérouler et être constructeur, le rôle de la « mère » (ou de la personne qui tient cette place : la « figure maternelle ») est déterminante.

Tout d'abord pour permettre que le jeu s'installe, une condition préalable est que l'enfant se sente dans un niveau de sécurité suffisante pour prendre le risque d'aborder la réalité. Il s'agit là du rôle de **contenant sécurisant** de la mère qui aura débuté bien avant la période dont nous parlons. Puis, c'est par son regard bienveillant sur le jeu de l'enfant et par exemple le début de forme qui émerge, que l'enfant voit en « miroir », dans le regard de sa mère, que ce qu'il a fait existe bien - comme un **accusé de réception** » de sa création - et en ricochet qu'il est l'auteur de cette création. Winnicott a mis en avant le fait que ce type d'expérience est essentiel dans l'émergence du **sentiment de soi** de l'enfant et que ce processus est à l'œuvre la vie durant.

C'est Gérard Mendel qui le premier a repris l'idée que ce processus continue d'être actif particulièrement dans le cadre du travail, un des lieux privilégiés de confrontation à la réalité. Mes travaux m'ont amenée à poursuivre cette piste en proposant notamment le « modèle » résumé ici. Ce nouvel éclairage, confirmé par de nombreuses observations, permet de

comprendre une part essentielle des enjeux du travail :

- 1 Travailler nécessite un « **espace de jeu** » suffisant pour permettre une **confrontation à la réalité** du monde, du monde social en l'occurrence.
- 2 Cet espace doit donner place à la **créativité**, il s'agit de pouvoir laisser une trace, une empreinte sur le monde qui fasse sens : apprivoiser le monde pour le faire en partie sien.
- 3 Cette créativité sera facilitée par une **implication sensible du corps**. C'est ce que l'on retrouve dans l'intelligence pratique, l'intuition, certains aspects du métier, du savoir-faire. C'est par exemple la nécessité que l'on peut ressentir d'un contact avec la réalité concrète du terrain pour que les idées émergent. On peut noter ici également la nécessité d'un certain degré de résistance de la réalité (comme la pâte à modeler qui résiste).
- 4 Tout ceci doit avoir lieu dans un environnement (le cadre, l'organisation, le management, les pairs, les collègues, etc...) qui tient le double rôle nécessaire de **contenant sécurisant** et de renvoi d'un **accusé de réception** qui atteste que ce que l'on a fait est vu, existe dans le regard des autres ;
- 5 Pour que le **sentiment de soi** perdure voire continue de se construire.

Reprenons les exemples cités en début d'article ; Tout d'abord le besoin d'être utile, de voir des résultats concrets ou de construire quelque chose apparaît clairement, essentiellement dans le 2<sup>e</sup> élément de notre « modèle ». De même le lien entre le métier et l'identité peut être entendu au travers du lien entre les traces laissées (2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> élément) sur le monde, et donc vues par les autres (4<sup>e</sup> élément), et le sentiment de soi (5<sup>e</sup> élément).

**Identifier les mises à mal de ce processus peut aussi donner sens aux observations que nous avons questionnées :**

- ✓ Les dépressions et atteintes du sentiment de soi dans les cas de « mise au placard », comme les pertes d'élan vital dans les postes entièrement formatés, peuvent s'expliquer par l'impossibilité de vivre ce processus, car il n'y a plus ou presque plus d'espace de jeu, plus de possibilité de laisser son empreinte sur le monde. Dans les cas de « mise au pla-

card », il n'y a même plus de confrontation à la réalité sociale.

- ✓ Dans le cas des réorganisations entraînant des changements brutaux de métiers, certaines personnes peuvent vivre cela comme une atteinte d'une part de leur identité du fait de la disparition de l'empreinte qu'ils avaient mis des années à construire. Si, de surcroît, le rôle préalable de « contenant sécurisant » de l'environnement est mis à mal par un manque de clarté véhiculé par l'organisation, par exemple, cela peut freiner d'autant plus tout mouvement de découverte dans un nouvel espace de jeu.
- ✓ De la même façon certains types d'organisations - où le management est désincarné, où l'on n'a pas de visibilité sur le résultat concret de son travail (empreinte diluée ou en perte de sens, sans accusé de réception) - peuvent augmenter le stress parfois jusqu'au « burn-out » : « je devais rendre des comptes à des responsables basés aux Etats-Unis et qui ne connaissaient rien à mon métier, ni au contexte... un jour, en déplacement, je suis resté prostré sur mon lit à l'hôtel, c'était le blanc, plus rien n'avait de sens ».

## Mais comment prendre en compte ce nouvel éclairage et que peut-il apporter ?

Individuellement il peut faciliter la compréhension de notre propre fonctionnement par rapport au travail : où se situe notre besoin préalable d'un cadre sécurisant pour pouvoir nous mettre au travail ? Comment se traduit pour nous le sentiment de créer, de laisser une trace, une empreinte ? Où se situe, ou pourrait se situer, notre espace de jeu, quelle est notre réelle marge de manœuvre ? Comment prendre en compte dans notre métier la nécessité d'implication sensible du corps ? Qui, autour de nous, pourrai(en)t jouer le rôle d'accusé de réception ?

Collectivement, il peut apporter des pistes pour faciliter le management des hommes et la façon de repenser l'organisation du travail en limitant les risques psycho-sociaux et surtout en permettant une meilleure mobilisation du potentiel de chacun et particulièrement du potentiel créatif.

Une prise de conscience au niveau managérial de ces mécanismes peut, dans un premier temps, avoir des effets non négligeables. Pour aller plus loin, un diagnostic au niveau de l'organisation peut aussi permettre d'iden-

tifier des pistes d'amélioration à mettre en œuvre progressivement : En quoi les différents aspects de l'organisation du travail empêchent-ils ou non le processus individuellement et collectivement ? Pour répondre à quels objectifs et/ou quelles contraintes ? Quel est le degré éventuel d'atteinte de notre processus avec quelles conséquences (perte de savoir-faire, non « exploitation » et dégradation de l'intelligence-pratique, dégradation de l'énergie au travail et de la santé...)?

L'ouverture amenée par notre éclairage sur la possibilité d'une meilleure prise en compte du potentiel créatif de chacun me semble une piste importante à investiguer de nos jours dans un contexte où les potentialités d'innovation de nos entreprises deviennent essentielles face à la concurrence croissante liée à la mondialisation. ■

1. Témoignage recueilli sur France Culture : émission « les pieds sur terre », reportage de Stéphane Correa du 26/01/2005, rediffusé le 25/01/2012
2. C'est notamment Winnicott qui a le premier expliqué la fonction de l'objet transitionnel : le « doudou »
3. Le jeu décrit par Winnicott correspond à la traduction de « play » et non de « game ».



**Marie Cazès est membre associée de la Sfoach, membre praticienne du G.R.A.A.M. – Groupe de Recherche Appliquée sur l'Accompagnement des Managers – Elle a une expérience de plus de 20 ans dans le conseil en management, l'accompagnement de projets de changement dans les organisations, et de plus de 12 ans dans l'accompagnement de personnes autour de leur travail.**

Elle est chargée d'enseignement à l'université Paris II dans le cadre du Master 2 de coaching et chargée d'enseignement complémentaire à l'Ecole Centrale de Paris.