

DEVOIR FINAL

Université de Bordeaux

Licence 2, Semestre 4, Psychologie

Examen de Psychologie du Travail des Organisations et de l'Orientation

Année 2020 / 2021

N° Etudiant : **21900510**

N° Groupe TD : **3B**

Chargé de TD : **M. Guillaume DEPREZ**

Le monde social doit faire face à de nouveaux défis en cette situation de crise sanitaire, le principal étant une réorganisation du travail (Clouet & Ryssen, 2021). « *Enfermés dans les structures* » ou forcés de s'inscrire dans le télétravail, les travailleurs sociaux questionnent le sens de leur travail quand le cadre glisse sans cesse. L'analyse de pratique constitue alors pour ces professionnels une ressource essentielle. Les changements de leur quotidien professionnel impactent à leur tour ces moments de groupe (Warroquet, 2020). Les intervenants doivent alors faire face à de nouvelles problématiques, aux conséquences de la visioconférence, tout en devant questionner le cadre de leur propre pratique, son objectif ainsi que leur positionnement au sein de ces groupes d'analyse de pratique (GAP) (Robin-Poupard, 2020).

Les métiers du social sont souvent perçus comme des vocations pour des personnes désirant accompagner leurs semblables. Ils ne sont pour autant pas appréciés à leur juste valeur, en termes de reconnaissance et de salaire (Graeber, 2013). Ils demandent engagement et implication personnelle : les travailleurs sociaux s'investissent énormément dans cette sphère de leur vie et le travail représente alors un moyen de se réaliser et de s'accomplir (Davoine et Méda, 2009). C'est le cas de Mme C., intervenante en analyse de pratique professionnelle : essentiel dans sa quête personnelle de sens, son métier lui permet d'avoir une pratique réflexive en lien avec la clinique, mais constitue également un moyen d'affirmer son identité et de se démarquer dans une famille davantage investie dans le travail manuel. Son travail prend alors sens autant par sa mission d'accompagnement de l'autre, que par une réflexion personnelle inhérente à son vécu (Bailey & Madden, 2016).

Les conditions sanitaires ont contraint Mme C. à transposer deux de ses GAPP en visioconférence (qu'elle a décidé de vivre comme une aventure créative). Les professionnels, (deux groupes de 10 professionnels-éducateurs-maitresses de maison-« éducateur sportif –stagiaire éducateur) dans une structure médico-sociale qu'elle accompagne dans ces moments d'élaboration de pensée, n'ont plus la permission de sortir des structures avec les jeunes pour réaliser les activités rythmant en temps normal leur quotidien. De plus, la dimension collective essentielle au domaine social leur est enlevée, ils n'ont plus de vie d'équipe ne pouvant plus se réunir. Les mesures prises au sein des institutions « *délitent leurs liens* ». De nombreux auteurs montrent que les relations sociales au travail participent énormément au bien-être des individus (Abord de Chatillon & Richard, 2015), que la présence de ce soutien social est un des facteurs de satisfaction (Morgeson & Humphrey, 2006), et que son absence peut mener à une perte de la dimension significative du travail (Bailey & Madden, 2016). Le rapport social au centre de leur métier, les travailleurs sont placés dans des conditions qui mettent à mal le sens premier de leur travail (« l'agir collectif » n'est plus possible) : ils ne peuvent plus remplir les missions comme ils le devraient ou le voudraient, ce qui provoque chez eux de la frustration (Abord de Chatillon & Richard, 2015).

Les GAPP (groupe d'analyse de pratiques professionnels) permettent ainsi à ces professionnels de retrouver leur collectif et constituent un cadre sécurisant où il est possible de réguler les émotions particulières causées par la situation inédite. Mais le numérique vient trouver sa place dans ces moments de réflexions et amène avec lui des difficultés : problèmes de connexions fréquents et éreintant. Le télétravail se fait depuis le domicile et efface les limites de la vie professionnelle et de la vie privée. Truchon et McArthur (2021) parlent de techno-invasion pour décrire cette porosité entre différentes sphères de la vie. C'est une des sources responsables du stress numérique qui peut impacter négativement la satisfaction et

l'engagement des travailleurs. Le soutien social peut diminuer ce stress. Mme C. rapporte énormément d'entraide et de solidarité au sein des groupes face à ces difficultés.

Les GAPP sont privés de la dimension de la rencontre physique. « *La visio ne permet que de se réunir, pas de se rencontrer* » : la surface est plane, le regard ne peut naviguer, le langage non-verbal se perd, les traits du visage ne sont pas nets... La communication est perturbée : Mme C. a le sentiment de parler davantage qu'en présentiel ; de plus, elle explique qu'elle ne peut, face à un écran discerner les transferts ou contre-transferts. Les rituels de réunions (entrée/sortie de la salle, salutations individuelles, temps de séparation, temps transitionnels) et les rituels d'interventions nécessaires à l'intervenante (trajet en voiture, arrivée dans l'institution, dans la salle) sont perdus ; enfin, le cadre glisse (espace privé fait appel au vécu, concentration difficile, relâchement des professionnels).

Des efforts supplémentaires de concentration sont alors nécessaires pour maintenir le cadre habituel et l'élaboration de pensée, se manifestant par de la fatigue apparente en fin de séance. L'intervenante doit s'efforcer de recentrer les professionnels sur l'objectif des GAPP : la pratique réflexive sur une situation clinique (qui se fait au « *forceps* »). Face à de nouvelles problématiques, cette dernière est mise au second plan et concerne davantage ce que les différents acteurs vivent : difficultés d'organisation, mal-être face aux mesures, vie personnelle. Le contexte amène Mme C. à être davantage tolérante en ce qui concerne l'élaboration de pensée (sujet abordé, temps consacré) et à toujours faire en sorte de se limiter au temps prévu pour les GAPP quoiqu'il arrive (difficultés techniques, interruptions...). La baisse d'exigence paraît nécessaire face aux nouvelles conditions de GAPP et conséquences des nouvelles mesures de travail pour les professionnels. Les GAPP représentent un lieu privilégié d'échange en ces temps compliqué : l'important reste de pouvoir élaborer ensemble (même si le sujet diffère), et d'élaborer tout court (même si le temps est réduit). Une nouvelle dynamique se met en place, les objectifs/attentes sont légèrement différents (dans la forme). Cela permet de ne pas perdre le sens du travail et de ne pas impacter la satisfaction et donc la motivation (**Morgeson & Humphrey, 2006 ; Michalos, 1980**).

Le contexte actuel a permis de mettre en avant l'aspect sécuritaire des groupes. Tous confrontés au même vécu (gérer leur propre rapport au monde, plus celui des jeunes dans la situation de crise), ils « *luttent ensemble* » et « *bataillent* » pour faire vivre ces temps de réunion. Mais trop soudés, les professionnels sont moins capables d'avoir une pratique réflexive car concentrés sur le partage d'émotions. De plus, Mme C. remarque une demande plus grande de la part des professionnels « *d'être nourris* » par un bain de paroles, source de fatigue. Elle a plus de mal à se différencier des professionnels qu'elle accompagne : également happée par la situation, les limites entre elle et le groupe semblent s'effacer et elle doit sans cesse questionner son positionnement qui devrait se maintenir à une figure de supervision. Elle occupe ainsi davantage de temps de préparation avant les GAPP (remplaçant ses rituels d'intervention), prend des notes pour s'assurer sa position de superviseuse, qu'elle reprend dès la fin de la réunion (ces esquisses de nouveaux rituels lui permettent de faire face aux changements apportés par la nouvelle forme de travail).

La situation a amené de nouvelles problématiques au sein du travail social et donc de son analyse de pratique. Les intervenants doivent alors composer avec les changements que cela entraîne au sein de leurs groupes, en reconsidérant les objectifs et le sens de leur activité. Cela les amène à questionner le cadre, qui a plus que jamais besoin d'être instauré, et leur

positionnement en temps que superviseur qui vit aussi cette période de crise mais qui doit garder une position extérieure au groupe. La fatigue provoquée par ces difficultés amplifiées n'enlève pas au travail son aspect plaisant : le sens demeure, plus encore durant la crise.

Supiot analyse le rapport au travail au XXI^{ème} siècle, marqué par la révolution numérique, la crise écologique et la crise du Droit. Dans une société basée sur « l'hégémonie culturelle du Marché total », tout peut se considérer sous le joug d'un marché. Mais qu'implique-donc de considérer le travail comme une marchandise ?

Si le travail est une marchandise, il s'effectue en échange d'une contrepartie, le salaire (le profit pour les employeurs) : sa fin. Si telle est sa seule fin, il perd son sens. La productivité est alors mise à la première place. Elle est permise par les avancées techniques (machines). On est alors amené à repenser la place du travailleur. Les machines nous offrent la possibilité de nous concentrer sur la part « poïétique » du travail (non calculable). Seulement, dans une volonté de productivité, et sans considérer le sens du travail, l'homme est déshumanisé, réduit à un programme, « capital humain »... autant de termes qui le détachent de son aspect d'individu subjectif. Quelles conditions de travail pour une telle conception ? L'absence de sens peut amener les travailleurs à ressentir un « désespoir morose » (santé mentale) : en effet le sens constitue un élément essentiel à la satisfaction comme au bien-être. Les conditions et le sens questionnent plusieurs dimensions de la notion de travail décent : valeurs et principes fondamentaux du travail, horaires et charge de travail adéquats, travail gratifiant et productif... **(Ferraro et al., 2018)** Le travail est régi par le Droit au travers du contrat qui assure protections sociales et sécurité financière. Mais cela à quel prix si le travail ne fait pas sens ?

Supiot propose de considérer la juste division du travail comme troisième dimension de la justice sociale, mise à mal aujourd'hui (inégalités de richesses). L'auteur aborde la notion de travail ergologique : les travailleurs effectuent un travail dans lequel ils peuvent user de leurs compétences et connaissances, et cela dans le but d'œuvrer pour le bien-être commun. Le travail revêt alors un sens et est « réellement humain », les rapports se fondent sur l'autorité et non le pouvoir (tous œuvrent pour le bien-être commun). Ainsi, le travail pensé pour l'homme a bien plus de chance d'être décent. Fin en lui-même, il n'est plus marchandise. Le numérique vient alors aider les employés comme le pensait John Maynard Keynes **(Graeber, 2013)**, et le monde du travail non focalisé sur la productivité permet de ne pas épuiser les ressources terrestres, « capital naturel » (faire face à la crise écologique). Le revenu s'apparente à une contrepartie qui permet de « vivre dignement » (à rapprocher « d'un minimum de ressources et de droit pour faire société » **(Castel, 2013)** ou du facteur « rémunération permettant la vie sociale » **(Ferraro et al., 2018)**).

Le travail universitaire illustre les problèmes du travail comme marchandise. La science est une fin en soi, une vocation qui s'appuie sur des idéaux contraires à ceux du marché. Le droit lui octroie cette qualification et donnent aux chercheurs un statut qui leur assurent liberté, sécurité et responsabilité (droits et devoirs). Ce statut (partagé par les professions libérales, et la fonction publique) offre les conditions d'un travail décent **(Ferraro et al., 2018)**. Seulement, ce cadre est menacé par une volonté de faire passer ses professions sous le joug du marché : quantifier les résultats/pratique, travailleurs programmables...

Supiot tend à montrer que le travail n'est, en effet, pas une marchandise et veut montrer que notre rapport doit s'y articuler autour du contexte de l'époque. Considérer la juste division du travail (le travail ergologique y répondant) permet de faire face aux défis de notre époque

(numérique, écologique) tout en assurant un travail décent aux individus qui ont alors l'opportunité d'user de leurs savoirs et savoir-faire pour œuvrer au bien-être commun et se réaliser dans une activité porteuse de sens.

Références bibliographiques

- Abord de Chatillon, E. & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) : Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 4(4), 53-71.
<https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3166/RFG.249.53-71>
- Bailey, K. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful – or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 52-61
- Castel, R. (2013), Quelle société voulons-nous ? *ALTER, European Journal Of disability Research*, 7, 277-282
- Clouet, F. & Ryssen, N. (2021). Covid et confinement. Confusion chez les professionnels de l'insertion. *Nouvelle Revue de l'Enfance et de l'Adolescence*, S1(HS1), 63-71.
<https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/nrea.hs01.0063>
- Davoine, L., Méda, D. (2009) Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? *Informations sociales*, 153(3), p.48-55
- Ferraro, T., Pais, L., Rebelo Dos Santos, N., Moreira, JM. (2018) Elaboration et validation d'un questionnaire sur le travail décent, *Revue internationale du Travail*, 157(2), 277-299
- Graeber, D. (2013) On the phenomenon of bullshit jobs: A work rant, *STRIKE! Magazine*
- Michalos, A. C. (1980), Satisfaction and Happiness, *Social Indicators Research*, 8, p. 385-422.
- Morgeson, FP., Humphrey, SE. (2006), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339
- Robin-Poupard, F. (2020). Distanciation sociale, masques et visioconférence : être thérapeute au temps de la Covid-19. *Le Journal des psychologues*, 10(10), 70-74.
<https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/jdp.382.0070>
- Supiot, A. 2019. Le travail n'est pas une marchandise : Contenu et sens du travail au XXI^e siècle. In *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI^e siècle : Leçon de clôture prononcée le 22 mai 2019*. Paris : Collège de France. doi :10.4000/books.cdf.7029
- Truchon, M. & McArthur, J. (2021). Comment réduire le stress numérique des employés ? *Gestion*, 1(1), 72-76.
<https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/riges.461.0072>
- Waroquet, E. (2020) L'analyse de pratique en période de confinement : plus nécessaire que jamais ! *Epsilon Melia**
[L'analyse de pratique en période de confinement : plus nécessaire que jamais ! - Epsilon Melia](#)