

Synthèse du 8^e Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail (CIPPT8)

Synthèse réalisée par le comité d'organisation

Les 8 et 9 octobre 2015 avait lieu à l'Université Laval, à Québec, le 8^e COLLOQUE INTERNATIONAL DE PSYCHODYNAMIQUE ET PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL (CIPPT8) sous le thème « *Management et clinique du travail : Les enjeux psychologiques, éthiques et organisationnels du travail des cadres et des dirigeants* ».

Ce colloque avait comme objectif d'aborder la question cruciale du travail des cadres et des dirigeants à la lumière des travaux menés dans le champ de la psychodynamique du travail, mais également, de l'ergonomie, de la sociologie et de l'économie. La présentation de ces travaux a fourni des clés de lectures inédites afin de mieux comprendre le travail des cadres et des dirigeants, leurs modes d'investissement et d'implication ainsi que le sens de certaines de leurs conduites. Avec plus de 240 participants provenant notamment du Canada, de la France, de la Belgique, du Brésil et de l'Argentine, ce colloque a été l'occasion de rencontres et d'échanges entre des chercheurs, des praticiens, des étudiants, des managers, des conseillers en ressources humaines et en orientation, des représentants syndicaux et plusieurs autres intervenants des milieux de travail, ayant en commun le désir de mieux comprendre les enjeux psychologiques, organisationnels et éthiques du travail des cadres et des dirigeants.

Ce colloque s'est déroulé sur quatre sessions thématiques avec une conférence d'ouverture, précédée du Mot de bienvenue de **Louise St-Arnaud**, au nom du comité d'organisation, et du Mot du doyen, Monsieur **Fernand Gervais**, de la Faculté des sciences de l'éducation à l'Université Laval qui s'est saisi de sa propre expérience pour souligner la nécessité de réfléchir au travail des cadres et des dirigeants.

La conférence d'ouverture a été présentée par le professeur **Christophe Dejours**, principal concepteur du champ de la psychodynamique du travail. Le professeur Dejours est psychiatre, psychanalyste, professeur au Conservatoire national des arts et métiers et titulaire de la Chaire Psychanalyse-Santé-Travail et directeur de recherche à l'Université Descartes Paris V. Sur le thème « *Organisation du travail et santé mentale : quelles responsabilités pour le manager ?* », cette conférence a débuté par une brève présentation de l'évolution des travaux en psychodynamique du travail et du rôle essentiel qui revient à la coopération dans la formation des collectifs de travail et, *de facto*, de la responsabilité qu'a le manager d'assurer l'entretien d'espaces de délibération à l'intérieur de l'entreprise. Force est de constater à quel point les liens de confiance nécessaires à la mise en parole, aux échanges et aux partages des difficultés rencontrées dans l'exercice du travail sont mis à rude épreuve par les nouvelles formes d'organisation du travail. Ces dernières peuvent

en effet engendrer des rapports de compétitions entre les travailleurs, souvent liés à l'évaluation individualisée des performances, de même qu'à la peur et à l'insécurité qu'elle suscite dans les milieux de travail. Mais cette avenue n'est pas une fatalité. Elle dépend des choix et des engagements des managers à reprendre la main sur la dynamique de coopération tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. La capacité de se faire entendre de la direction et le courage d'assumer ses décisions sans se limiter à la transmission des ordres qui viennent du haut sont des avenues qui engagent la responsabilité des managers jusque dans la reconstruction du vivre ensemble et de l'exercice de la démocratie.

La **Session I- Transformations du travail et management** a débuté par une présentation du professeur émérite **Jacques Rhéaume** du Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) sur le thème « *Du management participatif au « lean management » : quelle histoire !* ». La clinique du travail de manager ne peut faire l'économie de l'évolution sociohistorique des théories et des pratiques des formes ou des configurations d'organisations formelles (entreprise, bureaucratie, service public), de l'organisation du travail (du taylorisme à la gestion de la qualité), des rapports de pouvoir (hiérarchie, participation, mandats institutionnels, etc.). L'apport de la clinique du travail est de cerner concrètement, dans un contexte spécifique, l'activité de travail des managers en situation singulière, de donner la parole aux gestionnaires, de favoriser une parole collective, en groupe, sur les vécus et l'expérience de gestion. Il s'agit aussi de dégager les sources de plaisir et de souffrance, les stratégies défensives spécifiques au management et libérer l'action, si proche dans ce type d'activité, de l'agir « politique » et institutionnel. Cette session s'est poursuivie avec une présentation sur « *Le management par les dispositifs : une sociologie clinique des cadres* » avec **Marie-Anne Dujarier**, sociologue du travail et des organisations et maître de conférences à l'Université Paris III-Sorbonne Nouvelle. À partir de ses travaux, elle a décrit de quelle manière la direction des organisations a vu croître en son sein une catégorie de managers dont la particularité est de fabriquer des plans et dispositifs, à distance de ceux qu'ils encadrent. Le travail de ces "planneurs" semble impossible et indésirable, et pourtant, ils le réalisent avec un engagement notoire. La division de leur propre travail, l'abstraction, l'idéologie professionnelle et le rapport ludique à leur tâche le rendent effectivement possible et excitant.

La **Session II – Contraintes de travail, souffrance et stratégies défensives des cadres et des dirigeants** a débuté avec une présentation de **Marisa Ridway**, psychologue et membre du Conservatoire national des arts et des métiers sur « *Le travail de " présentation de soi " du dirigeant d'entreprise : analyse clinique et incidences pratiques* ». S'appuyant sur une recherche centrée sur l'analyse clinique du travail de « présentation de soi » de dirigeants d'entreprise, cette communication a montré que les concepts de la

psychodynamique du travail offraient une grille de lecture pertinente pour une telle analyse : la « présentation de soi » participe du travail réel du dirigeant en ce qu'elle comble l'écart entre une attente de maîtrise totale et le réel de la maîtrise impossible ; dans sa forme surinvestie, exagérément valorisante et incontrôlée, elle peut aussi être interprétée comme une stratégie de défense spécifique au travail de direction. Sa conclusion portait sur les enjeux de cet apport de connaissance pour la psychodynamique du travail et souhaitait engager une réflexion sur sa méthodologie d'enquête. Ensuite, **Mariève Pelletier**, conseillère d'orientation et chercheure associée à la Chaire sur l'intégration professionnelle et le travail de l'Université Laval, a présenté sur le thème « *Du conflit de responsabilité au conflit éthique : le cas des cadres intermédiaires* ». Cette conférence a montré comment, dans des situations difficiles, plusieurs cadres se sentent à la fois responsables des personnes et responsables de répondre aux attentes de la haute direction. L'analyse du sentiment de responsabilité a permis de repérer deux discours moraux distincts, associés à un sens moral du devoir et à sens moral de la sollicitude. Aussi, l'analyse des conduites des cadres propose de nouvelles rationalités à prendre en compte dans le travail. Enfin, les expériences d'isolement, d'exclusion et de culpabilité vécues par plusieurs cadres soulèvent des inquiétudes quant aux risques pour la santé au travail et des questionnements sur la place d'une rationalité « sensible » dans l'organisation du travail. Puis, **Henri Guénin-Paracini**, professeur agrégé à la Faculté d'administration des affaires de l'Université Laval, a présenté sur « *La peur et le risque dans le travail des cadres : le cas des auditeurs financiers* ». Les résultats de son étude font apparaître que la peur joue, dans le processus d'audit, un rôle tant crucial qu'ambivalent. D'un côté, pour stimuler et maintenir leur vigilance, les auditeurs cultivent leur peur au moyen de techniques formelles et informelles. D'un autre côté, ils s'efforcent d'apaiser cette émotion tout au long de leurs missions afin de parvenir au sentiment de confort dont ils ont besoin pour rendre leur opinion. Sur le terrain, mus pas la peur, ils obtiennent ce résultat soit en mobilisant leur intelligence pratique, soit en adoptant des stratégies défensives. Enfin, nos collègues du Brésil ont présenté leurs travaux. Tout d'abord, **Selma Lancman**, professeure à l'École de médecine de l'Université de Sao Paulo, a présenté les résultats d'une enquête de psychodynamique du travail menée auprès des juges sur le thème « *Appauvrissement du sens et souffrance éthique dus aux modalités d'organisation du travail et d'évaluation des performances : une réflexion à partir d'une enquête sur le travail des juges* ». Le pouvoir judiciaire au Brésil a connu des changements importants affectant le travail des professionnels de ce secteur. De nouvelles formes d'organisation du travail, fruits de nouvelles politiques publiques, sont mises en place et exigent des juges une meilleure productivité et une plus grande uniformité des décisions et des jugements. Les juges s'impliquent aussi dans d'autres rôles, telles la gestion et la progression des lois régissant les droits des citoyens. Également, ces juges sont soumis à des contraintes liées aux objectifs de production et leur performance est évaluée individuellement, suivant des modèles implantés dans d'autres professions. Ce scénario engendre des conséquences sur

l'achèvement du travail lui-même, dans son sens éthique et la construction de l'identité des magistrats. À partir d'une recherche en psychodynamique du travail sur le *travailler* des juges, un processus de réflexion et des discussions à propos des modalités d'organisation du travail et d'évaluation des performances ont été déclenchés dans le système judiciaire brésilien. Comprendre et favoriser les transformations du travail de ces professionnels peut contribuer au développement de la citoyenneté et de la justice sociale non seulement pour tous les travailleurs, mais également, pour la culture, en soi. Enfin, « *Le travail des cadres dans le secteur bancaire : entre le prestige et la désolation* » a aussi été discuté par **Laerte Sznclwar**, professeur à l'École Polytechnique de l'Université de Sao Paulo, et **Seiji Uchida**, professeur à l'école d'administration des affaires de la Fundação Getulio Vargas. Avec l'avènement du néolibéralisme et l'hégémonie du capital financier, le travail des banquiers et des cadres est devenu une référence de prestige, de pouvoir et de richesse. Par ailleurs, dans la réalité, leur vécu est souvent sombre et solitaire. Il constate comment ce travail mobilise le corps qui change au cours du temps au point d'exprimer divers types de troubles somatiques et psychiques. Ces nouvelles réalités révèlent la nécessité d'engager une discussion sur le travail des banquiers.

Session III- Travail «réel» des cadres et des dirigeants et enjeux des différentes formes de coopération a débuté avec une présentation d'**Isabelle Gernet**, maître de conférences à l'Université Descartes Paris V, sur le thème « *Souffrance et défenses des dirigeants : incidences sur la coopération* ». À partir d'éléments tirés d'une enquête de terrain menée dans un établissement public d'aménagement urbain, la communication a cherché à discuter la manière dont la coopération, et en particulier la coopération verticale, peut trouver des voies de reconstitution. L'élucidation des obstacles à la coopération horizontale au sein des équipes va ouvrir sur un travail spécifique sur les modalités de la coopération entre directeurs, au sein du comité de direction. L'enquête va ainsi révéler que les stratégies défensives mobilisées par les directeurs pour se défendre de la souffrance générée par le travail fragilisent la coopération entre eux, mais aussi la coopération verticale (avec leurs équipes). L'analyse, centrée sur ce qui constitue le réel de travail des directeurs eux-mêmes, va permettre que les difficultés rencontrées par les équipes soient rapatriées dans une dynamique "déontique" collective au service de la coopération et non plus des seules défenses. A suivi ensuite une présentation de **François Hubault**, maître de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, sur le thème « *Économie du service: l'occasion de (re)penser le travail de management* ». Cette communication proposait de repenser le travail du management dans un contexte économique profondément marqué par la servicarisation de l'économie, autant dans le secteur industriel que dans le secteur « des services ». Le rapport au travail se caractérise par une complexification des modes d'engagement au travail en raison de la présence du bénéficiaire impliqué dans la coproduction du service immatériel. Ce travail mobilise la subjectivité et l'intersubjectivité dans la relation entre le travailleur et le bénéficiaire et soulève des défis de taille pour

l'analyse et la compréhension de l'activité de travail. L'enjeu pour le manager est de comprendre ce que le travail doit maintenant à l'engagement de la subjectivité et à la coopération qui sont deux éléments au cœur du travail quotidien. Puis, la doctorante **Émilie Giguère** en sciences de l'orientation à l'Université Laval a présenté la première phase de ses travaux sur « *Les enjeux du travail des femmes cadres* ». Elle a souligné la sous-représentation des femmes canadiennes aux postes d'encadrements et la persistance d'inégalités concernant le secteur d'activité, le salaire, le niveau hiérarchique et les mandats et responsabilités confiés aux femmes. Elle a également dressé un portrait des difficultés vécues tout au long du parcours professionnel des femmes cadres, que ce soit au moment de l'insertion en poste, de la promotion, des mouvements hiérarchiques ascendants et descendants et dans l'articulation de leur projet professionnel avec d'autres projets de vie. Une meilleure compréhension du travail réel de ces femmes permettrait une meilleure compréhension de leur vécu et possiblement, des éléments de réponse à ces questions. Finalement, **Louise St-Arnaud**, professeure et titulaire de la Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et le travail à l'Université Laval, a présenté les résultats préliminaires d'une étude portant sur « *Femmes chefs d'entreprises : rapports au travail et enjeux de la coopération* ». Cette étude révèle l'investissement marqué des femmes chefs d'entreprises dans les processus de production et de création au sein de leur entreprise. Ont été discutés les effets de cet investissement subjectif sur les dynamiques de coopération et sur la place qu'elles accordent au monde relationnel et à la qualité des produits et des services offerts. L'autonomie et l'autorité dont elles disposent permettent également d'intégrer le travail domestique à l'ensemble de leurs sphères d'activité de travail ouvrant ainsi du côté d'une réelle émancipation.

La **Session IV – Vers de nouvelles pratiques de management** a débuté avec les réflexions de **Claude Paquin**, vice-président de la *Confédération canadienne des cadres (CCC-CMC)*, qui a proposé un « *Bilan et perspectives pour la Confédération canadienne des cadres - Canadian Manager Confederation* » où il a pu revenir sur les périodes charnières de la Confédération ainsi que les différents débats qui ont été soulevés au cours des dernières décennies. Cette présentation faisait suite à la participation d'un groupe de cadres à une rencontre informelle sous la forme d'un « world café » organisée par Confédération canadienne des cadres après la première journée de colloque en vue de créer un partage d'idées et d'action potentielles communes autour d'un enjeu majeur : Comment mieux valoriser le travail des cadres ? Ensuite, **Christian du Tertre**, professeur des universités en sciences économiques de l'Université Paris Diderot, a présenté les « *Défis et enjeux de l'économie de la fonctionnalité* ». Il a proposé de réfléchir aux enjeux du travail au sein de « l'économie servicielle ». Partant du postulat que la création de la valeur, au sein d'une dynamique économique, passe fondamentalement par le travail, sa présentation s'est attardée à définir les ressources sur lesquelles s'appuie le travail dans une économie servicielle : santé, pertinence, confiance et compétence. Il a mis de l'avant les apports

importants de la psychodynamique du travail pour le développement de ces ressources, notamment les espaces de délibération, la confiance entre les collègues, la capacité des travailleurs à se mobiliser et à s'investir dans le travail et la coopération transverse dans la coproduction d'un travail de qualité, avec les bénéficiaires des services. Il a montré l'importance de prendre en compte, dans la performance de l'entreprise, la façon dont son processus productif affecte le développement de ces ressources immatérielles. Ces nouveaux enjeux s'inscrivent dans une perspective de développement durable. Enfin, le professeur **Christophe Dejours** a terminé cette session avec une présentation sur « Travail, vivre ensemble et santé mentale ». Cette présentation a permis de ramener au centre de la discussion le rôle essentiel de la délibération dans les entreprises comme chaînon intermédiaire de la coopération dont dépend notre santé mentale et physique. Partant de là, il suggère que la principale responsabilité du manager devrait être de rendre possible dans l'espace formel, d'entretenir et de développer ces espaces de délibération sur le travail. En conclusion, **Michel Vézina**, conseiller scientifique à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et professeur à l'Université Laval, a rappelé certains enjeux abordés lors des présentations, enjeux qui lui paraissaient importants en lien avec le thème général du colloque, soit : *Management et clinique du travail*. Ce thème a été abordé sous l'angle de l'influence de la psychodynamique du travail sur les sciences administratives, afin de reconstruire les conditions de la coopération et de la solidarité au travail. Cette influence a été abordée sous deux angles : les obstacles, d'abord, à un tel rapprochement, puis les stratégies à privilégier pour y arriver.

Les obstacles à un rapprochement : PDT-sciences administratives : Le premier obstacle en est un de taille puisqu'il concerne la fonction même du manager. En effet, dans sa conférence d'ouverture, Christophe Dejours a rappelé l'importance pour le manager d'avoir une connaissance du travail de ses subordonnés afin de pouvoir les aider et comprendre les difficultés qu'ils rencontrent dans l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés. Dans son récent livre, intitulé « *LE CHOIX : souffrir au travail n'est pas une fatalité* », le professeur Dejours mentionne que la première fonction du manager est d'apporter une assistance professionnelle à ses subordonnées en sachant qu' « *Un manager compétent est amené à comprendre les difficultés que rencontre chacun de ses subordonnés dans la réalisation d'un acte technique* » (Bayard éd. 2015, p170). Or, les managers sont formés dans une perspective très différente. Les sciences administratives ont en effet pour objectif de former des personnes pour les rendre aptes à manager toute situation de travail quelque soit le secteur d'activités économiques de l'entreprise ou la catégorie professionnelle des travailleurs. Cette prétention s'appuie sur l'acquisition par le manager de différentes compétences qui ont été rappelées lors du colloque. Une de ces compétences concerne *l'idéologie du savoir-être*, qui repose sur des compétences dites transversales: attitude positive, capacité à communiquer, intelligence émotionnelle, etc. Ces compétences ont en

commun d'être difficilement mesurables, car elles reposent sur des critères flous, subjectifs, qui laissent le champ libre aux inégalités de traitement et au favoritisme.

Un autre facteur qui ne favorise pas le rapprochement de la psychodynamique du travail avec les sciences administratives concerne la valorisation, fréquente sur le terrain, de la mise à distance voire de la méconnaissance du travail réel des travailleurs pour l'exécution du travail des managers. Cette réalité est souvent le résultat d'une injonction à la mobilité et à la flexibilité que subit le personnel d'encadrement pour augmenter ses chances de promotion, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les cadres sont ainsi encouragés à changer de poste à tous les 3 à 4 ans afin de se familiariser avec un ensemble d'indicateurs chiffrés de la performance des différentes unités de travail de l'entreprise. Ces tableaux de bord sont une façon de mettre le travail réel entre parenthèses et d'inciter les gestionnaires à se réfugier dans la bulle confortable du chiffre et à ne pas s'abaisser aux aspects techniques du travail. Une autre façon des managers de faire l'impasse sur le travail réel se retrouve dans le recours généralisé à l'évaluation individualisée des performances. Ce type d'évaluation porte sur les résultats du travail et non sur le travail lui-même avec son lot de difficultés, d'imprévus, d'exigences et surtout de nécessaire implication subjective et d'inventivité dont le travailleur doit faire preuve pour combler l'écart entre le travail prescrit (la description de tâches) et le travail réel (l'activité réalisable). Non pas que les travailleurs ne veulent pas être évalués (car ils aspirent de façon toute légitime à une reconnaissance de leurs efforts et de leurs réalisations), mais ils s'attendent à une évaluation réalisée par des personnes crédibles qui savent reconnaître la qualité de leur travail et l'importance de la dimension collective et de la coopération qu'il a fallu mobiliser pour atteindre les objectifs fixés. Les effets pathogènes de l'évaluation individualisée des performances sont à rechercher du côté de la compétition et de la concurrence qu'elle entraîne, avec son lot de solitude et de solidarités brisées, dont les impacts sur la santé peuvent être catastrophiques.

Les orientations à privilégier pour que la psychodynamique du travail influence les sciences administratives : Une première orientation abordée lors du colloque pour favoriser un rapprochement entre la psychodynamique du travail et l'univers des sciences administratives consiste à faire état de l'importance des conséquences négatives associées à ce divorce entre ces deux disciplines. Ces dommages collatéraux sont à rechercher d'abord du côté des enjeux humains liés à la santé des salariés, caractérisés par une explosion des pathologies de surcharge, tant physiques (TMS) que mentales (Burnout), avec leurs conséquences désastreuses en terme d'usure prématurée ou de dopage (à différencier de la toxicomanie). Ce divorce entre la psychodynamique du travail et les sciences administratives a également un impact social qui se manifeste par une dégradation du climat de coopération en entreprise et, par extension, du vivre ensemble dans la société. Enfin, des enjeux économiques peuvent également être mentionnés, notamment au chapitre

des couts liés à l'absentéisme et au présentéisme, de même qu'à la perte de main d'œuvre. Il a également été mentionné lors du colloque qu'une partie de ces couts n'était pas à la charge des entreprises et pouvait donc être associée à des externalités dans la production d'un bien ou d'un service.

Une autre orientation discutée lors du colloque pour favoriser un rapprochement de la psychodynamique du travail avec les sciences administratives consiste à mettre en débat les différentes dimensions de la performance en entreprise. Il s'agit ici de bien montrer l'importance d'aller d'un management par le résultat à un management par la ressource. Ce changement de perspectives implique la nécessité de faire valoir l'importance des ressources immatérielles. À titre d'exemple de ressources de ce type, mentionnons la coopération, la confiance ou encore la santé, autant d'éléments nécessaires à prendre en compte dans les gains de productivité ou la rentabilité d'une entreprise.

Enfin, une dernière orientation proposée pour ce rapprochement entre la psychodynamique du travail et les sciences administratives, se situe du côté de l'analyse du travail des gestionnaires eux-mêmes pour intéresser le management au travail des autres. En pensant le management comme travail, il est plus facile de montrer les conditions de la coopération et de la solidarité au travail pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. Intéresser les managers à ce genre de réflexion est un projet ambitieux pour lequel il est souhaitable de profiter de ce qu'un intervenant a appelé la *résonance des failles* chez le manager, un moment opportun avant que les défenses ne se soient trop rigidifiées ou que ne soit survenue la décompensation, souvent stigmatisée comme une faiblesse. En guise d'encouragement comme mot de la fin et pour rebondir sur cette idée de la *résonance des failles*, on peut se rappeler ces paroles de la chanson *Anthem* de Leonard Cohen : « *There is a crack in everything, that's how the light gets in* » (Traduction libre : *Il y a une faille dans toute chose, c'est par là qu'entre la lumière*).

Comité d'organisation : Louise St-Arnaud, Michel Vézina, Henri Guénin-Paracini, Simon Viviers et Marie-Maxime Robichaud.

Comité scientifique : Françoise Carré (Université de Massachusetts Boston, USA), Jean-François Chanlat (Université Dauphine, Paris), Mathieu Detchessahar (Université de Nantes, France), Jacinthe Douesnard (UQAC, Canada), Vincent Dubois (Université de Strasbourg, France); Geneviève Fournier (Université Laval, Canada), Valérie Ganem (Université Paris XIII, France), Nicky Le Feuvre (Université de Lausanne, Suisse), Loïc Lerouge (Université de Bordeaux, France), Jean-Pierre Minary (Université Franche-Comté, France), Marie Papineau (Université de Sherbrooke, Canada), Thomas Périlleux (Université catholique de Louvain, Belgique), Emmanuel Renault (Université Paris X, France), Micheline Saint-Jean (Société psychanalytique de Montréal, Canada), Hélène Tessier (Université Saint-Paul, Canada).